



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza životního cyklu malého podniku  
Analysis of the Life Cycle of a Small Company

Student: Ivana Šupáková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek, Ph. D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Ivana Šupáková**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

**Analýza životního cyklu malého podniku**  
**Analysis of the Life Cycle of a Small Company**

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska analýzy životního cyklu podniku
  3. Popis podniku a jednotlivých vývojových stádií
  4. Analýza současné situace a doporučení pro podnik
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012. 142 s. ISBN 978-80-247-1835-4.  
SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval/a samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne .....

.....

Ivana Šupáková

Ráda bych poděkovala primárně vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D. za odborné vedení, užitečné rady a informace, a také jeho ochotu, vstřícnost a trpělivost. A zároveň bych chtěla směřovat mé poděkování vedení a zaměstnancům společnosti SANTRA, s.r.o. za to, že mi umožnilo zpracovat bakalářskou práci v jejich podniku, a za poskytnutí interních výkazů a konzultací.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska analýzy životního cyklu podniku.....</b>	<b>6</b>
2.1	Podstata podnikání.....	6
2.1.1	Podnikání, podnikatel a podnik.....	6
2.1.2	Vnější a vnitřní prostředí podniku.....	7
2.1.3	Typologie podniku .....	9
2.1.4	Význam malých a středních firem (podniků).....	11
2.2	Životní cyklus podniku.....	11
2.2.1	Založení podniku.....	12
2.2.2	Růst podniku .....	13
2.2.3	Stabilizace podniku .....	14
2.2.4	Krise a sanace podniku .....	14
2.2.5	Zánik podniku .....	15
2.3	Metody analýzy životního cyklu podniku .....	15
2.3.1	Metody analýzy podnikového okolí a vnějšího podnikatelského prostředí .....	16
2.3.2	Metody analýzy vnitřního podnikatelského prostředí .....	19
2.3.3	Analýza časových řad.....	22
2.3.4	Shrnutí a postup řešení .....	22
<b>3</b>	<b>Popis podniku a jednotlivých vývojových stádií.....</b>	<b>24</b>
3.1	Založení a vznik podniku .....	24
3.2	Růst podniku a jeho vývoj .....	25
3.2.1	Vývoj ekonomických ukazatelů makropodnikatelského prostředí .....	25
3.2.2	Vývoj ekonomických ukazatelů podniku .....	28
3.3	Stabilizace podniku a současnost .....	32
3.3.1	Organizační struktura .....	32
3.3.2	Portfolio výrobků .....	33
3.3.3	Dodavatelé, odběratelé .....	33
3.3.4	Zaměstnanci .....	34
3.4	Shrnutí životního cyklu podniku do roku 2016 .....	36
<b>4</b>	<b>Analýza současné situace a doporučení pro podnik.....</b>	<b>38</b>
4.1	Situační analýza 5C .....	38
4.2	Popis pěti konkurenčních sil dle Portera .....	42

4.3	Analýza SPACE .....	45
4.4	Doporučení pro podnik .....	48
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>58</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....</b>	<b>59</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>60</b>
	<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

V současnosti je nezbytností, aby člověk, který chce vstoupit do podnikání a být v něm úspěšný, měl znalosti v oblasti ekonomiky. Podnik samotný prochází během své existence různými fázemi životního cyklu. Pro první fázi založení je potřeba rozhodnutí, co vyrábět nebo jakou službu poskytovat, zde je potřeba odhalit tzv. díru na trhu, pod tím si lze představit, produkt nebo službu, která nám osobně chybí, čeho je v daném regionu nedostatek. Následující fáze je růst, které podněcuje k rozšiřování odbytu ve vybraném produktu, či službě, která přináší největší užitek nebo zlepšení kvality poskytovaných služeb, výrobků. Zde je důležité zvážit správné tempo růstu. Navazující fáze je stabilizace, kdy podnik usiluje o setrvání v pozici, kdy vydělává a generuje rostoucí zisk, pro udržení je třeba permanentně reagovat na podněty a změny přicházející z vnějšku, tak i zevnitř podniku. Pokud se nepodaří podniku vhodně reagovat na trh nebo volí nevhodnou strategii, následkem může být pokles tržeb a podnik se dostane do fáze krize a jestliže se fázi krize nedaří překonat, tak podnik v důsledku toho zanikne. Motivem ke zpracování předkládané bakalářské práce bylo zjistit, jak vybraný podnik z malé vesnice uplatnil na trhu, reagoval na makroekonomické vlivy.

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy životního cyklu podniku, konkrétně SANTRA, spol. s.r.o. a nalézt oblasti pro zlepšení. K dosažení cíle byla využita analýza časových řad vývoje makroekonomických faktorů v ČR a jednotlivých finančních výsledků firmy. Údaje jsou získány především z Českého statistického úřadu a finančních výkazů. Pomocí metody 5C tzv. situační analýzy budou zkoumány příležitosti v okolním prostředí firmy. Naproti tomu za použití metody pěti konkurenčních sil bude prozkoumáno mikrookolí podniku, identifikující vliv pěti sil na strukturu odvětví. Matice SPACE poslouží k zhodnocení strategické a konkurenční pozice podniku.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretická východiska, obsahující klíčové pojmy týkající se podstaty podnikání, životního cyklu podniku a v neposlední řadě metody analýz, které budou aplikovány v praktické části na vybraný podnik. A na praktickou část, která je rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole je představen vybraný podnik dle jednotlivých vývojových stádií a v druhé kapitola je uvedeno zhodnocení současné situace podniku pomocí vybraných metod. Získané informace jsou v závěru přehledně shrnuty a je vypracováno doporučení pro podnik, jak může lépe využít svůj potenciál na trhu a jak udržet finanční stabilitu, či ji zlepšit.



## 2 Teoretická východiska analýzy životního cyklu podniku

Založení je bráno jako počátek vzniku podniku a například jako u organismu si musí podnik projít životem, který je rozdělen do fází, které pak podnik popisují a charakterizují a budou popsány níže. Dále v podkapitolách budou popsány základní definice podniku a pojetí samostatného podnikání.

### 2.1 Podstata podnikání

Původ **podnikání** se datuje do 18. století, kdy Richard Cantillon (1680–1734) vysledoval nově se vyvíjející profesi, kterou nazval „entrepreneur“. Slovo pochází z francouzštiny a doslovný překlad je: „někdo, kdo je mezi“ neboli „prostředník“. Skutečnost ukazuje, že hlavním obsahem profese bylo převzetí odpovědnosti a rizika za realizaci většího komerčního projektu. Postavu podnikatele zavedl do ekonomie dle Srpová (2010) Jean - Baptiste Say (1767–1832), když přišel s teorií tří výrobních faktorů a s definicí podnikatele jako jejich hybatele.

#### 2.1.1 Podnikání, podnikatel a podnik

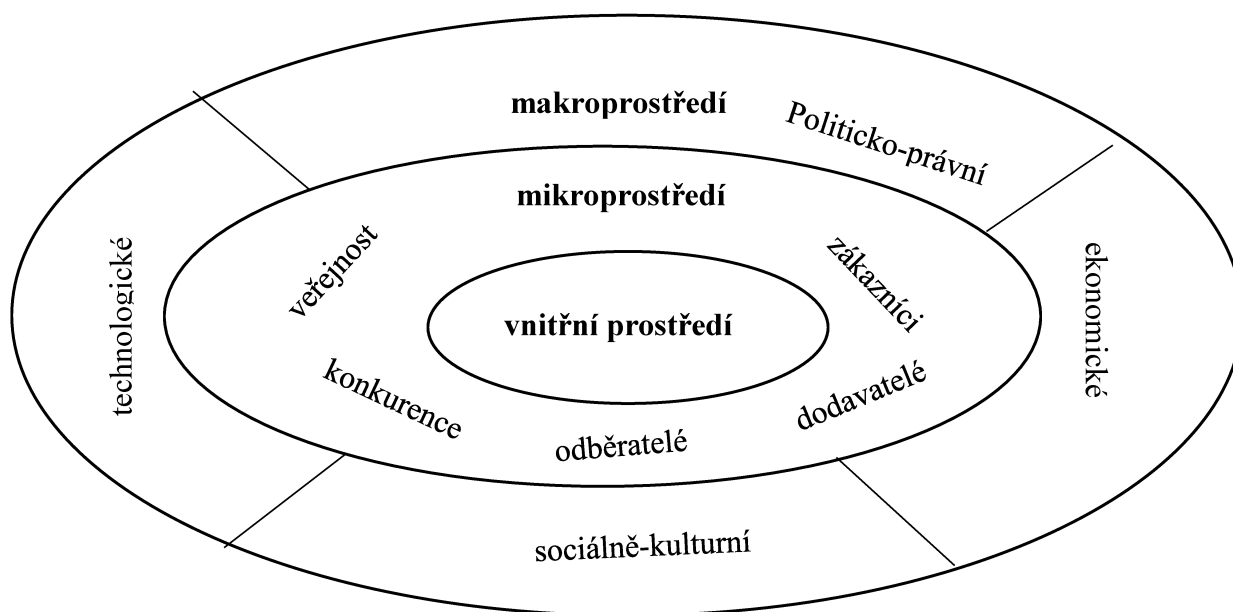
Synek (2015) ve své knize uvádí, že do **podnikání** se vchází s motivem zhodnocení vloženého kapitálu, tedy tvorby zisku, který je charakterizován jakožto přebytek výnosů nad náklady. Strůjcem by měl být **podnikatel**, který je nositelem a tvůrcem inovací, změn, velmi silně motivován k využívání podnikového, lidského i technického potenciálu. Za podstatný rys Synek (2015) považuje tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využívat příležitostí nebo být jejím strůjcem. Zisku dosáhneme především uspokojením potřeb zákazníka, což znamená pro podnikatele zaměření se na zájmy, potřeby, požadavky a preference zákazníka. Podnikatelovi prostředky k uspokojení zákazníka jsou jeho výrobky a služby nabízené na trhu. Vstupem na trh musí podnikatel čelit rizikům, zvláště kvůli tomu je pro něho důležité zvolit vhodnou strategii a politiku podnikání. Za obecnou tendenci podnikatelských subjektů se považuje minimalizovat riziko. Avšak každý podnikatel si určuje své přijatelné riziko, které je závislé na předmětu podnikání, konkrétních okolnostech, dynamice okolního světa a nesmí být opomenuty osobní zájmy podnikatele. Pak v neposlední řadě je důležité, z čeho bude podnikatel daný podnik financovat, tedy jaký rozsah bude mít daný vložený kapitál charakter, zda půjde o vlastní nebo vypůjčený. V případě velikosti kapitálu je důležité brát v úvahu především předmět podnikání a jeho rozsah. Cílem podnikání by mělo být zhodnocování vloženého kapitálu, tedy zvyšování hodnoty firmy, ale té se může dosáhnout i zlepšujícím se postavením na trhu. Avšak důležité je, aby podnikatel při ziskové

orientaci podniku nezapomněl na společenské poslání podniku, a to zahrnuje službu zákazníkovi a všem ostatním skupinám, které jsou s podnikem spjati, nazýváme je „stakeholders“. Pokud tak učiní pojetí podniku vyústí do dvou tezí. Jak uvádí Synek (2015, s. 4) „*dominantní cíl podniku je dosáhnout zisku uspokojením koupěschopné poptávky*“. Pokud se podnik ubírá tímto směrem, tak je to bráno jako jednostranná zisková orientace a má krátkodobější charakter. Firma se prezentuje navenek i uvnitř tím, že chce jen, co nejrychleji zbohatnout. Dále Synek (2015, s. 4) tvrdí, že „*dominantní cíl podniku je uspokojovat koupěschopnou poptávku a oprávněné požadavky okolí a tím dosahovat zisku*“. Stojí tedy na principu služby a předpokládá, že tím dosáhne zisku. Spokojený zákazník je ta cesta, kterou se ubírá firma a má dlouhodobější charakter. Ovšem musí platit, že se zde vytváří aspoň minimální zisk, který je podmínkou existence firmy. Výše byly popsány podstatné rysy podnikání zvnějšku, projevující se způsobem chování podnikatele, ale lze se na danou tematiku podívat i z hlediska osobních rysů, tedy to, čím se daný podnikatel odlišuje. Pod osobními rysy můžeme najít schopnost přicházet s novými myšlenkami, tvořivost, využívat příležitostí nebo být dokonce jejich tvůrcem. Tudíž podnikatelské myšlení zahrnuje nejen nový výrobek nebo službu, ale i způsob jakým zaujme zákazníka nebo určitý segment trhu (Synek, 2015). Shrnutí uvedla autorka Režňáková (2012) ve své knize a stejně uvedeno v legislativě a to tak, že podnikání je soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem na vlastním jméno a nesením vlastní odpovědnosti s cílem dosažení zisku.

Pojem **podnik** Srpová (2010) rozděluje ze tří pohledu. Nejobecněji je vnímán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Z pohledu obsáhlejšího nám ho vysvětluje jako ekonomicky a právně samostatnou jednotku, který existuje za účelem podnikání a z právního hlediska je definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.

### 2.1.2 Vnější a vnitřní prostředí podniku

Dle Jakubíková (2013) je pojem „prostředí“ charakterizován jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Pod tím si lze představit člověka, rodinu, podnik atd. sečtením lze říct, že je to určitý subjekt. Za jeho chováním je možnost najít, jak působí kladné vlivy, tak záporné vlivy prostředí. Tyto faktory prostředí rozhodují, jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku. Většina autorů používá členění podle Kotlera a Armstronga na vnější a vnitřní prostředí (viz. obr. 2.1).



*Obr. 2.1: Vnější a vnitřní prostředí firmy  
Zdroj: zpracováno podle Jakubíková (2013, s. 98)*

Dále ve své knize Jakubíková (2013) uvádí, že ve **vnějším prostředí** podniku se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Faktory neboli také vlivy nebo síly obsažené v makroprostředí působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ale s různou mírou intenzity a dopadu. V makroprostředí (viz. obr 2.1) lze najít politicko - právní faktory, které vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti, zahrnující např. politickou stabilitu, stabilitu vlády, fiskální politiku, dohody o zamezení dvojího zdanění, aj. Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele, patří sem vývoj HDP, stav platební bilance státu, měnové kurzy aj. Dále pak jsou součástí sociokulturní faktory působící ve dvou rovinách. V jedné rovině je spojeno kupním chováním spotřebitelů se kulturní – spotřební zvyky, kulturními hodnoty, vnímání a sociální vytváření vrstev a jejich uspořádání, sociálně- ekonomické zázemí spotřebitelů aj. Pak druhá rovina je podmíněna chováním organizace, možností je sledování kulturní i sociální vlivy působící na chování organizací. V poslední řadě jsou to faktory technologické, představují trendy ve výzkumu a vývoji – změna technologie výroby, dopravy, komunikace, sociálně technologie aj. Bližší pohled na mikroprostředí zahrnuje okolnosti vlivy a situace, které podnik svými aktivitami může významně ovlivnit, sem lze zařadit partnery – dodavatele, odběratele, finanční instituce, a zákazníky, konkurenci, veřejnost aj. (Jakubíková, 2013).

Kupříkladu autorka Sedláčková (2006) zaměřující se na strategické řízení ve své knize konkrétně uvádí, že okolí vytváří možnosti získání vstupu do celého výrobního procesu, následnou realizaci výrobku a služeb a stojí za tvorbou rámcové podmíněnosti pro jednání

a rozhodování podniku. Ač poukazuje na to, že okolí podniku zpravidla nastavuje určité mantinely pro působení podniku, tak podnik sám na něj může působit, dle ní je sféra ovlivnitelného okolí závislá na: **vzdálenosti okolí od podniku** to se odráží hlavně od toho, že podnik dokáže mnohem lépe ovlivnit chování svých dodavatelů, zákazníků než např. rozhodnutí vládních institucí. Dále pak na **velikosti podniku**, zde se může najít potenciál ve velkých podnicích, které mohou využít svých dohadovacích schopností ve více úrovních, a nejen ve svém nejbližším okolí. Jak uvádí Sedláčková (2006) ve své knize i vlády jednotlivých zemí často slyší na lobbing podniků, které tvoří významné procento hrubého domácího produktu, a nejednou jsou schopné protlačit jejich požadavky i nad národní úroveň. Vývoj okolí podniku a jeho jednotlivých faktorů je vysoce proměnlivý, viditelné je to zejména na frekvenci a tempu změn, které se urychlují. Proto úspěšnost podniků je podmíněna připraveností a schopností podniků se vyrovnat se změnou.

**Vnitřní prostředí** je dle Hanzelková (2017) tvořeno především podnikovými faktory v oblasti vědecko – technického rozvoje, distribuční a marketingové faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory výroby a řízení výroby a v neposlední řadě faktory finanční a rozpočtové. Jakubíková (2013) ve své knize uvádí, že vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje podniku a schopnosti disponibilní zdroje využívat. Dále ho tvoří faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. V pojetí od různých autorů se můžou objevovat, jak spojitosti, tak i nesrovnalosti, ale určitý obrys toho, co vnitřní prostředí obsahuje, lze vidět.

### 2.1.3 Typologie podniku

Dle Wohe a Kislingerová (2007) se charakterizuje podnik jako samostatně hospodařící jednotku nebo samotné hospodářství zhotovující výrobky, popř. poskytující služba, tedy jen jako produktivní jednotky, které charakterizuje ziskový motiv. Tato charakteristika spojuje velké množství jednotek a dle sledovaných společných rysů je lze rozdělit skupin – typů. Tohle rozdělení se právě nazývá **typologie**. Níže se podíváme blíže na rozdělení do skupin dle určitých znaků charakteristik.

#### a) Podle právní formy

Podnikání se řídí dle občanského zákoníku, který vstoupil v platnost 1.1. 2014. a konkrétně „zákonem o obchodních korporacích“. Tento zákoník vymezuje přesně pojem podnikatel v zákonu č. 394 a č. 395. Základním třídícím znakem podniku je právní forma vlastnictví. Dle právních norem České republiky máme: **Podniky jednotlivce**. Vlastněné

jednou osobou. Výhody plynou ze skutečnosti, že stačí menší kapitál a jeho regulace ze strany státu je minimální. Za nevýhody je považován obtížný přístup ke kapitálu, neomezené ručení za dluhy společnosti a omezená životnost firmy, která je daná délkou života majitele. Podniky jednotlivce mají především formu živnosti. **Osobní společnosti** jsou charakteristické tím, jak uvádí Synek (2015) v své knize, že jsou vytvořeny a vlastněny dvěma nebo více osobami, příklady osobních společností jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Dále se dělí na **Kapitálové společnosti, Družstva, Evropské společnosti a sdružení, Veřejné (státní) podniky, neziskové organizace.**

#### b) Dle velikosti

Základním rozdělením podniků je členění na **malé, střední a velké**. Kritéria třídění dle velikosti obrátu, velikosti kapitálu nebo zisku a počtu zaměstnanců, a to je řazeno jako nejpoužívanější kritérium. Blíže se podíváme na rozdělení pro Českou republiku v porovnání s legislativou Evropské unie. Synek (2015) ve své knize uvádí, že v České republice se v současné době používá kombinované kritérium, a to počet zaměstnanců a výše obrátu. Za malý podnik je považován takový, jenž má méně než 100 zaměstnanců a jehož roční obrát nepřesahuje 30 mil. Kč, střední podnik má méně než 500 zaměstnanců a obrát menší než 100 mil. Kč a ostatní podniky nad tyto kritéria jsou považovány za velké.

#### c) Sektory a hospodářské odvětví

Synek (2015) ve své knize považuje za sektor tu část národního hospodářství, do níž je národní hospodářství podle určitého hlediska rozčleněno. Hovoří pak např. o sektoru veřejném, soukromém a smíšeném, nebo o sektoru primárním, sekundárním a terciálním. Ale za tradiční Synek (2015) ve své knize uvádí členění do tří hlavních sektorů: **sektor zemědělství, sektor průmyslu, sektor služeb.**

#### d) Dle typu výroby

Do tohoto dělení spadají podniky výrobní v oblastech průmyslových, zemědělských a stavebních. V porovnání dle pana P. Drucker (1997) jsou základní typy výroby: **výroba na zakázku, vázaná (pevná) hromadná výroba, pružná (flexibilní) hromadná výroba, plynulá (proudová) výroba.** Ale v porovnání a když se podíváme do historie Zwach (1945) hovořil o produkčních typech forem: **výroba hromadná, výroba vázaná, výroba druhová, výroba sériová, výroba plynulá, výroba kusová.**

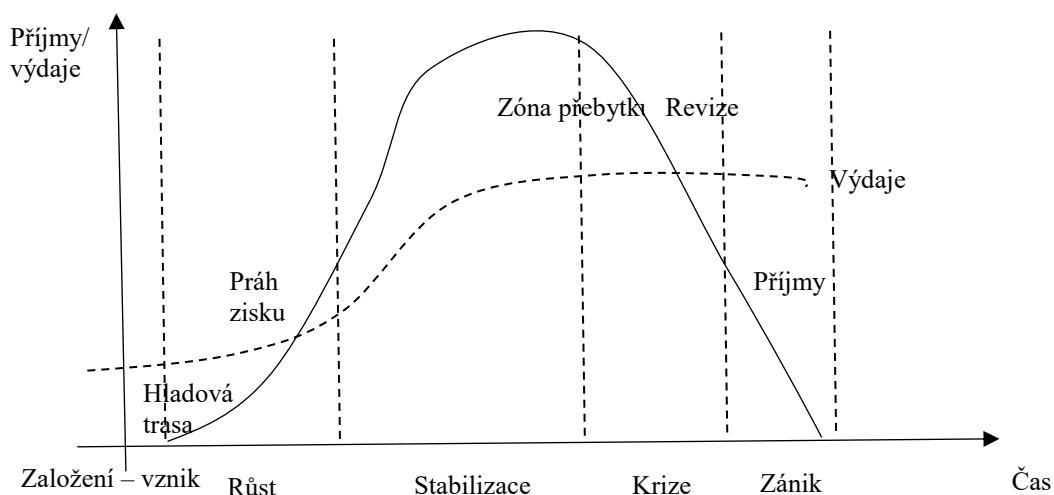
### 2.1.4 Význam malých a středních firem (podniků)

V kapitole výše bylo definováno, jak se určují MSP. Ve struktuře všech firem je zcela zřejmé a podpořeno fakty, že malé a střední firmy tvoří většinu. Dle autorů Veber, Srpová (2012) je v Evropě 19 milionů malých a středních firem, které představují 99,8 % všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí a stejné procento malých a středních firem je v ČR. Nedílnou součástí malých a středních podniků je přínos v oblasti společenské, konkrétně tedy garance svobody a stabilizaci společnosti, pod tím jsi lze představit svobodné uplatnění občanů – podnikatelů, kteří dávají šanci lidem v samostatné realizaci v produktivním procesu. Autoři Veber, Srpová (2012) uvádějí, že jsou vlastně protipólem ekonomické a politické moci, že lidé se v těchto firmách učí přežít a učí se zodpovědnosti. Další společenský přínos je reprezentace kapitálu, to v překladu znamená, že pro firmy této velikosti není typické, že by byly vlastněny zahraničními subjekty, a tedy zastupují místní vlastnické poměry, efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, popř. státě. Podnikatelé ve vztahu k danému prostředí bývají mnohem méně anonymní a jsou pod dohledem veřejné kontroly, malé provozovny mnohdy dotvářejí urbanizaci měst a vesnic. V pohledu na ekonomické přínosy jsou opakem monopolů, pyšní se flexibilitou a tvoří nedílnou součást ekonomiky. Konkrétně flexibilita, tedy pohotové přizpůsobení se měnícím se skutečnostem na trhu (Veber, Srpová, 2012). Synek (2015) se s předešle zmíněnými autory shoduje a rozšiřuje definici o přednosti konkrétně v jednodušší řídicí struktuře, schopnost působit jako dodavatelé velkých podniků, podněcování podnikatelského ducha členů společnosti k podstoupení rizika podnikání. Ale zaměřuje svou pozornost i k nevýhodám, tedy jinak řečeno slabým stránkám, kterým je nízký tržní podíl, který je spojen s nižší cílenou rentabilitou, nedostatek kapitálového vybavení – banky je považují za rizikovou skupinu, dále pak špatná orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech a jejich změnách aj. Dle Synka (2015) lze hledat příčinu neúspěchu za špatnou volbu předmětu podnikání, nevhodné umístění podniku, nevhodný způsob výběr zaměstnanců, nekvalitní management, nevhodná marketingová strategie.

## 2.2 Životní cyklus podniku

Autorka Srpová (2010) napsala, že firma menší i větší prochází za dobu své existence s určitými fázemi, které nazýváme **životním cyklem podniku**. Ku příkladu Synek (2015) ve své publikaci přirovnává život podniku ku životu lidskému. Uvádí, že během životního cyklu postupně „prodělává“ různé nemoci, které nejsou-li léčeny, mohou ohrozit existenci podniku. Apeluje hlavně na to, aby byla na pořádku dne včasná analýza poruch, a především včasná

reakce na ně. Současnost přináší nové podmínky pro podniky, autor uvádí zejména superkonkurenci, informatizaci, intelektualizaci, rozmanitost, militantnost a terorismus aj. Úvahy o růstu podniku se zaměřující se na vytvoření modelu životního cyklu se objevují v ekonomické literatuře již několik desetiletí. Známý je model Millera a Friesena – viz. obr. 2.2, který byl publikován již v roce 1984. Tento model je založen na základních fázích: **založení, růst, stabilizace, krize a zánik**. Byl zpracován na základě empirických studií v USA, sledující křivku životního cyklu reprezentativního vzorku podniků.



Obr. 2.2: Životní cyklus podniku – model D. Millera a P. Friesena  
Zdroj: zpracováno podle Synek (2015, s. 101)

Dle Synka (2015) většina podniku všemi vývojovými fázemi nikdy neprojde, neboť management má za cíl, aby při řízení podniku dosáhli stavu, kdy bude na trhu podnik dlouhodobě funkční. Dále v kapitolách se podíváme blíže na jednotlivé fáze.

### 2.2.1 Založení podniku

Dle Synka (2015) na počátku existence podniku je úvaha podnikatele, co bude vyrábět nebo jaké služby bude poskytovat. Založení podniku ve své publikaci autoři Vochozka a Mulač (2012) rozdělili do několika kroků: **Definice podnikatelského záměru** – vymezení předmět činnosti, jak už bylo řečeno od Synka (2015), co vyrábět nebo jaké služby poskytovat. **Určení věcných a řídicích předpokladů** – nedílnou součástí je otázka jak, vymezení věcných záležitostí jakými jsou zdroje, majetkové nároky, lokace, technologie a za řídicími předpoklady lze hledat top management, organizační struktura, řídicí nástroje.

**Zpracování podnikatelského projektu** – formální dokument, jehož obsahem je komplexní zhodnocení uvažovaného záměru. Lze na něj pohlížet z pohledu reálnosti, proveditelnosti

a finanční efektivnosti. Položení si otázky, zda je vhodné podnik vůbec založit, pokud je odpověď kladná, měl by se projekt stát jakým si receptem podle kterého budeme postupovat ve fázi realizaci podnikatelského záměru. Vymezené oblasti podnikatelského projektu jsou: zdroje, cíle podnikání, rizikové faktory, konkurenční výhody a nevýhody, cílové trhy a skupiny zákazníků, právní forma, organizační struktura. Součástí podnikatelského projektu jsou externí subjekty, kterými jsou banky, úřady, obchodní partneři. Všechny tyto náležitosti jsou zahrnuty do studie proveditelnosti, která projekt zhodnotí po věcné stránce. A v poslední řadě je důležitý zakladatelský rozpočet, který má za úkol zhodnotit finanční stránku, jeho struktura je následující: plánovaná rozvaha podniku ke dni založení, plánované výkazy zisku a ztráty na zvolené období, plánované rozvahy k posledním dnům jednotlivých období, plánované výkazy CF. Pokud finanční výsledky odpovídají požadavkům vlastníků, tak nic nebrání k založení. Posledním krok označili autoři **vlastní založení podniku** – složeno ze dvou stránek právní a věcná. Ze strany právní je třeba, aby bylo vhodně zvolena právní forma, typy jsou uvedeny v kapitole 2.1.3 typologie podniku. A ze strany věcné to znamená nastartovat vlastní podnikatelskou činnost, zahájení provozní činnosti může být často nepříjemná, jelikož některé předpoklady z projektu mohou být neproveditelné. Obecně lze říci, že průběh této fáze je bezproblémový tehdy, když jsou předchozí kroky provedeny precizně. Za náročnou část zahájení činnosti lze považovat financování, kdy se podnik potýká s investičními výdaji na nákup pozemku, strojů apod. a naopak peněžní příjmy za prodej, které ještě nejsou realizovány (Vochozka, Mulač 2012).

## 2.2.2 Růst podniku

Pokud se zdárně podařilo založit podnik, tak přichází fáze růstu podniku. Dle Synka (2015) to konkrétně znamená, že podnik se snaží v daném segmentu trhu **rozšiřovat objem výroby a prodeje**. Pokud je zájem o daný produkt nebo službu na trhu, pak to znamená, že firma roste, management může své působení považovat za úspěšné a podnik je ziskový. Zjevná je především stránka **růstu tržeb neboli obratu**, obvykle to potom vzniká potřeba i dodatečných investic nejen do budov a strojů, ale i do potřeby pokrytí přírůstku pracovního kapitálu. Autoři Vochozka a Mulač (2012) souhlasí se Synkem, že pro fázi růstu platí navýšení investic do dlouhodobého majetku, avšak upozorňují na skutečnost, že výše odpisů je v tu chvíli menší, proto je zřejmé, že je zapotřebí profinancovat majetek. Zdroje financování jsou jednak interní – zisk, odpisy a externí – navýšení základního kapitálu, úvěr, emise dluhopisů. Z pohledu životního cyklu představuje růst podniku rozhodující fázi, proto je důležité, abychom dbali na **trvale udržitelný růst**. Podle Synka (2015) je klíčovým měřítkem **tempo růstu tržeb**.



Tento parametr je odvozován jednak od příležitostí podniku na trhu produktů a služeb, jednak od možností financování, které jsou popsány výše. Trvalý růst, který je žádoucí podle Synka (2015) představuje takový růst tržeb podniku, při kterém nevzniknou žádné další dodatečné nároky na externí financování firmy. Pro kvalifikaci růstu  $g$  firmy, který je odvozen od vnitřních parametrů fungování je využíván vzorec:

$$g = P \cdot R \cdot A \cdot T, \quad (1)$$

kde  $g$  je tempo růstu firmy,  $P$  – rentabilita tržeb (Zisk/ Tržby),  $R$  – aktivační poměr (1- Dividenda/Čistý zisk na akcii),  $A$  – obrat aktiv (Tržby/Aktivita),  $T$  – finanční páka (Aktiva/Vlastní kapitál).

Růst podniku může být ještě řešen buď pomocí spojení nebo naopak štěpení podniku. Mezi nejdůležitější patří: **fúze** – forma sloučení nebo splynutí dvou podniků a **rozštěpení** – původního podniku na dva nebo více, z nichž jeden zaniká a jeho aktiva jsou prodána (Synek, 2015).

### 2.2.3 Stabilizace podniku

Pokud podnik zvládá bez velkých těžkostí růst, pak obvykle nastupuje fáze **stabilizace**. Toto období nastává, když podnik dosáhne optimální velikosti s ohledem na příležitosti na trhu, lze je pozorovat na vztahu mezi úrovní investic a odpisů – v období růstu investice rostou rychleji než odpisy, v období stabilizace se odpisy rovnají investicím (Synek, 2015). Cílem podnikatele je zůstat ve fázi stabilizace co nejdéle, pokud možno trvale. V tomto období podnik pravidelně generuje zisk, který je obvykle vyplácen majitelům formou dividend, podílu na zisku podle právní formy firmy.

### 2.2.4 Krize a sanace podniku

**Krize** bývá vyjadřována synonymy jako potíže, zmatek, svízelná situace. Autor Zuzák (2009) ve své publikaci definuje: „Krize podniku je chápána jako situace různé časové délky, ve které se rozhoduje, zda se podnik navrátí (minimálně) do situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně další existence“. Jako zdroje obecně považuje nerovnováhu podniku a jeho okolí, dysfunkce ve vnitřním systému podniku. V publikaci od Vochozka a Mulač (2012) mezi nejtypičtější projevy krize řadí: podnik je dlouhodobě ztrátový a platebně neschopný; podnik má dílčí, avšak závažné problémy; podnik se jeví jako úspěšný, ale strmý růst naráží na nedostatek kapitálu. Zde se autoři snaží o přiblížení k nemoci u člověka, kdy se bolest hlavy, teplotu bere jako signál nemoci, obdobně je to

u příznaků firmy a je potřeba, aby management nemoc léčil. K tomu slouží restrukturalizace podniku neboli **Sanace** – tou se podle Synka (2015) rozumí „soubor opatření přijímaných ze strany vedení podniku, jejich smyslem je zásadní ozdravení a obnova finanční výkonnosti a prosperity firmy“. Za první krok uvádí zjištění, v jakém stavu se podnik nachází, různé analytické nástroje napomáhají k zjištění příčin krize. Doporučení k přestání krize je identifikace potíží v počáteční fázi a správná reakce na ně obvykle zajistí návrat a obnovu výkonnosti. Problém nastává v té chvíli, pokud krize postoupila tak daleko, že hrozí úpadek (Synek, 2015).

### 2.2.5 Zánik podniku

Zánik neboli konec. Podle autorů Vochozka a Mulač (2012, s. 178) je: „*zrušení společnosti je rozhodnutí o ukončení činnosti podniku*“. Ale v jejich publikaci můžeme najít, že k zániku nemusí dojít jen v důsledku krize, ale i například: uplynutí doby, na kterou byla založena; rozhodnutí společníků o zrušení společnosti; prohlášení konkurzu. Dle Synka (2015, s. 122) se zde vyskytují dva pojmy: zrušení a zánik. Říká, že „*Podnik zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku, Zániku předchází proces zrušení, skládající se z několika dílčích fází: s likvidací, nebo bez likvidace.*“. Pojem zrušení společnosti bez likvidace se rozumí přechod společnosti na právního nástupce, příkladem může být fúze nebo převzetí. Možnost zrušení s likvidací znamená, že se obchodní jmění rozdělí. Ukončení může nastat různou formou jako „obyčejnou“ **likvidací společnosti**. Je mimosoudní vyrovnání majetkových vztahů prováděná likvidátorem. Pak dále **konkurz** – likvidace společnosti, která je už v úpadku, konkurz prohlašuje soud, a to na návrh úpadce; likvidátora nebo některého věřitele. Postup podobný jako u likvidace, jde o rozprodání majetku, ale se změnou, že suma finančních prostředků nestačí k uhrazení veškerých závazků. Výstupem od soudu je rozvrhové usnesení, rozdělení konkurzní podstaty mezi věřitele, pokud možno spravedlivě. Posledním krokem je vymazání společnosti z obchodního rejstříku a její zánik.

## 2.3 Metody analýzy životního cyklu podniku

Vedle finančních analýz existuje řada metod podle níž, lze podnik zhodnotit a v následujících podkapitolách se konkrétně na některé podíváme. Slovo metoda je popisována jako návod nebo postup, jak získávat správné poznatky neboli prostředek poznání. A pojem analýza nám přiblížila Sedláčková (2006, s. 8) ve své publikaci takto: „*obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí metod, je jím základem*“. Dále říká, že analýza využívá různých

analytický technik používaných i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, obsahující makrookolí, odvětví, konkurenční síly, konkurenty, trh a zdrojovým potenciálem podniku. Co se týká životního cyklu, ten už byl popsán výše v kapitolách. Jak už bylo řečeno, podíváme se blíže na metody týkající se situační analýz – 4C; 5C; 7C, strategické analýze vnějších faktorů PESTLE, nemůže se opomenout analýza mikroprostředí podle PORTERA vliv pěti konkurenčních sil, interní prostředí nám přiblíží metoda VRIO a v neposlední řadě také ukázat analýzu SWOT neboli analýza prostředí, která je jedna z nejpoužívanějších.

### 2.3.1 Metody analýzy podnikového okolí a vnějšího podnikatelského prostředí

#### Analýzy okolí podniku 4C, 5C, 7C

Analýza vlivu makrookolí tak sem přesně patří analýza 4C zaměřující se globalizační trendy. Analýza by měla podnítit vrcholový management, aby svou pozornost poutal i k relativně vzdáleným faktorům a jejich souvislostem a také být více vnímavější k hrozbám a příležitostem v okolí podniku (Sedláčková, 2006).



Obr. 2.3: Model „4C“

Zdroj: zpracováno podle Sedláčková (2006, s. 25)

Model rozděluje relevantní faktory do čtyř základních skupin, které v sobě skrývají faktory, které je třeba prozkoumat pro rozhodnutí o globální expanzi. Název je odvozen z anglický slovíček konkrétně: **customer** – zákazník, ten v sobě skrývá požadavky zákazníka a jednotný marketing. **Country** – národní specifika, tady se objevují faktory jako obchodní politika, technické standarty, kulturní a institucionální normy. **Cost** – náklady, zde se musí pozornost upřít na náklady z vývoje a rozsahu, náklady na dopravu. V poslední řadě

**Competitions** – konkurence, zde je důležitá globální konkurence a provázanost činností, čtyři hlavní skupiny proto model „4C“ (Sedláčková, 2006).

Všeobecnou metodou zabývající se vnějším prostředím je situační analýza. Předmětem zkoumání jsou příležitosti v okolním prostředí firmy, jenž jsou pro ni výhodné, tedy jsou v možnostech zdrojů firmy a schopností. Obsah situační analýzy je skryt pod názvem „5C“. Překlad z anglických slovíček: **company** – podnik; **collaborators** – spolupracující firmy a osoby; **customers** – zákazníci; **competitors** – konkurenti; **climate/context** – makroekonomické faktory (Jakubíková, 2013).

Jakubíková (2013, s. 95) uvádí, že „V době přichází internacionalizace a globalizace trhů o podnikání by měla být situační analýza provedena pomocí 7C“. Složky jsou: **country** – národní specifika; **climate/context** – makroekonomické faktory; **company** – podnik, spolupracující firmy a osoby; **customers** – zákazníci; **competitors** – konkurenti; **cost** – náklady; **change** – změna. Analýza prostředí může být provedena různými metodami, za kritický bod Jakubíková (2013) u situační analýzy označila rozhodnutí o problému šířky a hloubky analýzy a také problém doby trvání a kvality jednotlivých analýz.

### **PEST analýza**

Další metoda, která se zkoumá vliv na externí okolí podniku je PEST analýza. Využívá se u ní skutečnosti důležité pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a jejich změnu vývoje v čase. Poté je snaha podle této analýzy odhadnout, v jaké míře tyto změny zvyšují či snižují jejich úroveň důležitosti, to znamená, jak se mění vývoj relativního faktoru v míře závislosti na externím prostředí (Vochozka, Mulač 2012). Sedláčková (2006) ve své knize uvádí, že analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř hlavních skupin, a to **Ekonomické faktory**, **Politické a legislativní neboli právní**, **sociální a demografické faktory** a **technologické faktory**. V každé skupině se objevují i další řady faktorů, které různou mírou ovlivňují podnik. Autorka upozorňuje na to, že cílem PEST analýzy je důležité rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro podnik, který je zkoumán. Příklad některých faktorů viz. tabulka 2.1.

Tab. 2.1: Vybrané faktory používané při PEST analýze

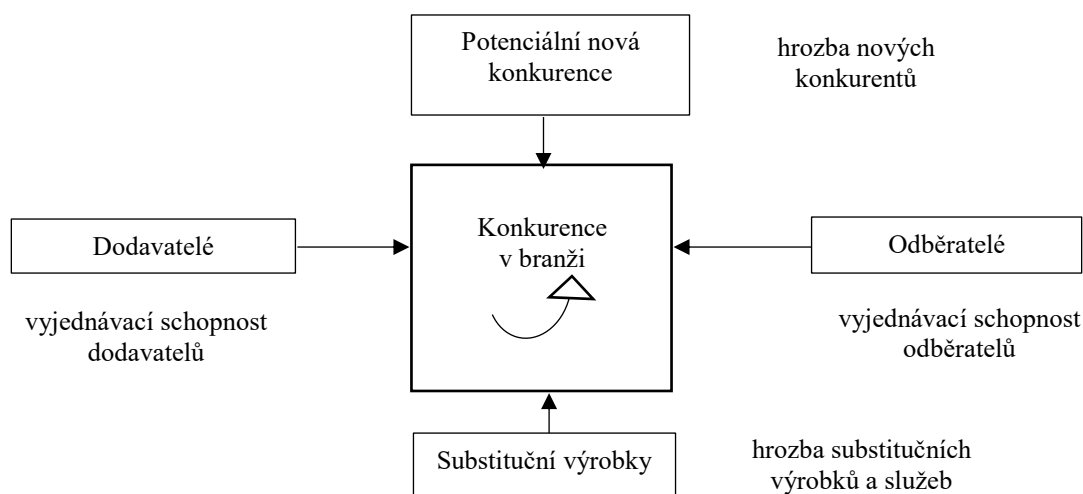
Faktory PEST analýzy	
<b>Ekonomické faktory</b>	<b>Politicko – právní faktory</b>
trendy vývoje HDP ekonomické cykly úrokové sazby vývoj peněžní zásoby míra inflace disponibilita a cena energie míra nezaměstnanosti	antimonopolní opatření zákon na ochranu životního prostředí politika zdanění regulace zahraničního obchodu sociální politika stabilita vlády
<b>Sociálně-kulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
demografické vývoj rozdělení důchodu mobilita obyvatelstva vývoj životní úrovně míra vzdělanosti přístup k práci	vládní výdaje na výzkum trend ve výzkumu a vývoji rychlost technologických změn míra zastarávání technologií přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: zpracováno podle Vochozka a Mulač (2012, s. 345)

S narůstající důležitostí mezi společností a životním prostředím jsou předešlé hlavní faktory rozšířené o ekologické vlivy a tím je vytvořena analýza PESTEL (Jakubíková, 2013).

### Analýza pěti konkurenčních sil

Od makrookolí nastává přesun k mikrookolí, kde se využívá **Porterova analýza** identifikující vliv pěti sil na strukturu odvětví (Fotr, 2012). Jakubíková (2013, s. 103) ve své knize uvedla, že „cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku“.



Obr. 2.4: Porterův model pěti sil

Zdroj: zpracováno podle Jakubíková (2013, s. 103)

Těchto pět konkurenčních sil, popsala následovně: **hrozba nových vstupů do odvětví**- „hrozba nových konkurentů“; **soupeření mezi stávajícími firmami**- „konkurence v branži“; **hrozba náhražek**- „hrozba substitučních výrobků a služeb“; **dohadovací schopnosti kupujících**- „vyjednávací schopnost odběratelů“; **dohadovací schopnost dodavatelů** „vyjednávací schopnost dodavatelů“ (Viz. obr. 2.4.). Podniky vyhodnocují, jak velký vliv mají tyto síly na jejich činnost a jak se bránit vůči těmto silám (Jakubíková, 2013). Dle Hanzelkové (2017) Porter ve svém modelu zapomněl na komplementy, tj. zboží, které si kupuje společně s jiným zbožím, jako příklad uvedla automobily a pohonné hmoty, jejich významový vliv přirovnala k substitutům.

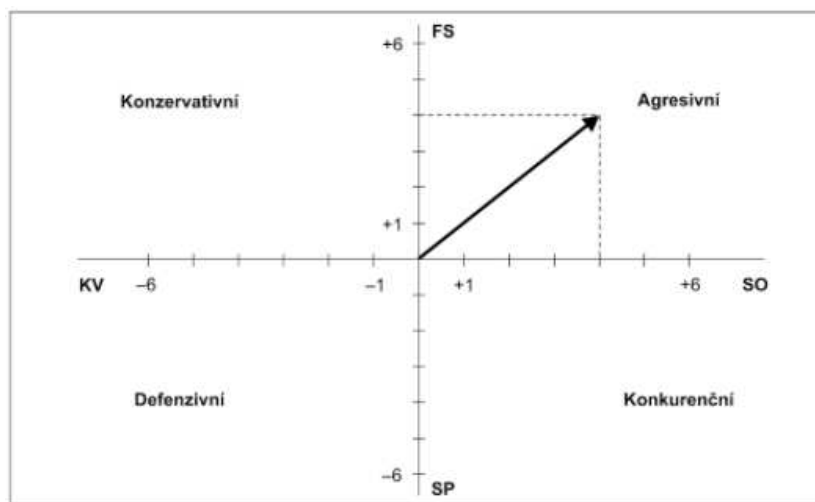
### 2.3.2 Metody analýzy vnitřního podnikatelského prostředí

#### Metoda VRIO

Vnitřní prostředí podniku lze zhodnotit pomocí metody **VRIO**. Konkrétně zdroje firmy jsou analyzovány touto metodou. Jakubíková (2013) zdroje firmy rozdělila na fyzické – vybavení; výrobní plochy; lidské – soc. klima; počet a struktura pracovníků; proinovační prostředí; finanční – disponibilní kapitál; rentabilita provozu; likvidita a nehmotné – know - how; licence; patenty; technologie; image; znalost trhu. Hodnotí se účinnost těchto zdrojů podle kritérií: hodnotnost (value); vzácnost (rareness); napodobitelnost (imitability); schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization).

#### Metoda SPACE

Mezi používané metody vytvářející potenciální varianty strategie patří matice **SPACE**. „*Matice hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru – The Strategic Position and Action Evaluation Matrix (SPACE)*“ (Fotr, 2012, s. 55). V metodě slouží k hodnocení pozice dvě charakteristiky: **interní charakteristiky** – finanční síla (FS), konkurenční vlastnosti (KV); **externí charakteristiky** – stabilita prostředí (SP), síla oboru (SO). Vývoj pozice podniku, který je ovlivněn zvoleným vlivem strategie je ukázán na obr. 2.5, který vymezuje čtyři kvadranty pozice firmy, a to konkrétně **agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní**.



Obr. 2.5: Matice SPACE – Určení strategické pozice hodnoceného podniku  
Zdroj: zpracováno podle Fotr (2012, s. 56)

Přes čtyři kroky se dostaneme k určení polohy vektoru strategické a akční pozice podniku. Prvním krokem je výpočet kvantitativního ohodnocení jednotlivých charakteristik, a to konkrétně FS, SO jako nejhorší +1, nejlepší +6; a SP, KV jako nejhorší -6, nejlepší -1. Může se objevit více parametrů a v tom případě hledáme střední hodnotu. Druhý a třetí krok je výsledná hodnota pro osu x sumě hodnot FS, SO a pro osu y sumě FS, SP. A poslední krok nám určí výslednou polohu vektoru, určující strategickou a akční pozici podniku jako výsledek působení strategií a faktorů podnikatelského prostředí. Umístění v jednom z vektorů nabízí strategii, kterou by se mohla firma řídit.

### SWOT analýza

Analytická metoda spojující prvky z makroprostředí a mikroprostředí je **SWOT** analýza (Fotr, 2012). Jakubíková (2013) ji označuje jako jednu z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem je identifikace, do jaké míry je současná strategie firmy účinná, zjištěním důležitosti jejich silných a slabých stránek a schopnost vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. „*SWOT je zkratka z anglických slov Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities - příležitosti vnějšího prostředí a Threats - hrozby plynoucí z vnějšího prostředí*“ (Vochozka, Mulač 2012). Ve své publikaci Jakubíková (2013) píše, že SWOT analýza je sestavena původně ze dvou analýz SW – silné a slabé stránky, a OT – příležitosti a hrozby. Autorka doporučuje začít OT analýzou, které přichází z vnějšího prostředí, tedy makrookolí i mikrookolí, následovně provést analýzu SW, která naopak mapuje vnitřní prostředí. Tyto klíčové faktory jsou slovně formulovány ve čtyřech kvadrátech tabulky SWOT (Viz. tab. 2.2.).

Tab. 2.2: SWOT analýza

<b>Silné stránky</b> (strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	<b>Slabé stránky</b> (weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
<b>Příležitosti</b> (opportunities) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	<b>Hrozby</b> (threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: zpracováno podle Jakubíková (2013, s. 129)

Dle Hanzelková (2017) by měl být závěr SWOT analýzy relevantní, tedy zpracován za určitým účelem a analýza by neměla být aplikována na jinou problematiku. Pozornost by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Důležitost je kladena i na objektivnost zpracovatele při zpracování analýzy, aby se vyhnul subjektivním názorům. Při strategické analýze je vhodné zařadit analýzu SWOT na závěr jako sumář dílčích analýz. Autoři Grasseová a kol. (2012) napsali ve své knize, že SWOT analýza ztrácí na svém smyslu, pokud je sestaven seznam pod čtyřmi hlavičkami bez navazujícího opatření, které plynou z definovaných strategií. Základní strategii lze zobrazit pomocí matice (viz. tab. 2.3), na které můžeme vidět základní vazby mezi jednotlivými prvky silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Následně může nastat generování potenciálních strategií pro další rozvoj podniku.

Tab. 2.3: Matice SWOT

<div style="text-align: center;"> <b>Vnitřní faktory</b>  <b>Vnější faktory</b> </div>	<b>Slabé stránky (W)</b> 1. .... 2. .... 3. ....atd.	<b>Silné stránky (S)</b> 1. .... 2. .... 3. ....atd.
<b>Příležitosti (O)</b> 1. .... 2. .... 3. ....atd.	<b>WO strategie „hledání“</b> <i>Překonání slabé stránky využitím příležitostí</i>	<b>SO strategie „využití“</b> <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitostí</i>
<b>Hrozby (T)</b> 1. .... 2. .... 3. ....atd.	<b>WT strategie „vyhýbání“</b> <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	<b>ST strategie „konfrontace“</b> <i>Využití silné stránky k odvracení ohrožení</i>

Zdroj: zpracováno podle Grasseová a kol. (2012, s. 299)



### 2.3.3 Analýza časových řad

Pro další potřeby této práce je na místě se podívat blíže na časové řady, jde o údaje zkoumající sociální, ekonomické jevy, a to v chronologickém uspořádání v čase od minulosti do přítomnosti. Pro správné sestavení časové řady, je potřeba splňovat porovnatelnost údajů v čase, prostoru a v neposlední řadě dbát na věcnou souvislost. Základní druhy časových řad podle charakteru údajů se dělí na absolutní veličiny a odvozené veličiny. V absolutních veličinách jsou intervalové časové řady (např. roční údaje o HDP) a okamžikové časové řady (např. vývoj počtu obyvatel). A odvozené veličiny dělíme na poměrové ukazatele (např. koeficienty růstu HDP) a průměrných hodnot (např. vývoj průměrných mezd). Dále se pohlíží na časové řady z hlediska délky období, za které ukazatele sledujeme, a to na dlouhodobé – roční údaje víceleté a krátkodobé – kvartální, měsíční, denní apod. Důsledkem vzniku časových řad je působení podstatných i nepodstatných činitelů na zkoumaný ekonomický jev. Tyto činitele se dělí na trendové  $T_t$  - neboli vývojové, které působí neustále a určují hlavní směr vývoje, t.j. trend časových řad, dále pak periodické – které způsobují kolísání hodnot ČŘ okolo trendu, které jsou ještě rozděleny na cyklické -  $C_t$  v dlouhodobých ČŘ (např. hospodářské cykly) a sezónní -  $S_t$  v krátkodobých ČŘ (např. sezónní kolísání cen, sezónní poptávka), za sezónu je obvykle považován rok. Poslední složkou činitelů jsou náhodní činitele neboli residuální složka  $E_t$ . Mezi složkami lze uplatnit aditivní (sčítání) nebo multiplikativní (násobení) vztah. Při zaměření na rozbor časových řad je zaměřena pozornost na základní charakteristiky, a to na absolutní míry růstu, popřípadě poklesu, který jsou vyjádřeny jako absolutní přírůstek (pokles): první difference:  $\Delta y = y_t - y_{t-1}$ , a druhá difference (zrychlení):  $\Delta y_t^2 = \Delta y_t - \Delta y_{t-1}$ . A druhou charakteristikou relativní míra růstu vyjádřena pomocí koeficientu růstu:  $k_t = y_t / y_{t-1}$ , bezrozměrné číslo; koeficient přírůstku:  $k_t^\Delta = k_t - 1$ ; tempo růstu  $T_t = k_t * 100$ , popisuje o kolik procent vzrostl popř. pokles ukazatel; tempo přírůstku:  $T_t^\Delta = T_t 100$ , resp.  $T_t^\Delta = (k - 1) * 100$ , hovoří o kolik procent vzrostl/poklesl ukazatel v aktuálním období oproti předcházejícímu (Hindls, 2007).

### 2.3.4 Shrnutí a postup řešení

V předchozích kapitolách byla shrnuta teoretická východiska životního cyklu rozdělena na 3 hlavní části. První část blíže přiblížila podstatu podnikání a podstatné elementy, které jsou součástí a přiblížením vnějšího a vnitřního prostředí, které na podnik působí a typologii podniků samotných a v neposlední řadě popsán význam malých a středních podniků. Ve druhé části je popsán životní cyklus podniku a v jednotlivých podkapitolách vylíčeny fáze, kterými podnik

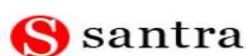
prochází, konkrétně založení podniku, růst, krize a zánik podniku, který využijeme dále v porovnání s konkrétním podnikem. Poslední třetí část je rozdělena na tři podkapitoly. V první jsou uvedeny vybrané tři metody analýzy podnikového okolí a vnějšího podnikatelského prostředí, pro náš konkrétní podnik byla zvolena analýza 5C zabývající se makrookolím. Pro zkoumání mikrookolí je využívána PORTER analýza, která bude také aplikována v dalších kapitolách. Druhá podkapitola popisuje metody analýzy vnitřního podnikatelského prostředí bližším přiblížením metody VRIO a SPACE. Z těchto metod byla vybrána jako vhodnější pro zvolený podnik metoda SPACE. Poslední podkapitolou bylo za cíl popsat časové řady, na jaké druhy veličin se rozdělují a jaké jsou druhy činitelů. Pro řešení dalších kapitol budou zvoleny určité analytické metody, jak bylo nastíněno výše. Data, budou vycházet ekonomického vývoje trhu, zpracována statistickým úřadem apod. a výsledky analýz budou pocházet z účetních výkazu daného podniku za sledované období a v porovnání s výsledky let minulých bude proveden chronologický vývoj firmy.

### 3 Popis podniku a jednotlivých vývojových stádií

V této kapitole bude popsán malý výrobní podnik SANTRA, spol. s.r.o. Cílem je jeho ekonomické zhodnocení, časové řady v čase, přiblížit organizační strukturu a za použití analytických metod zhodnotit pozici podniku mikrookolí.

#### 3.1 Založení a vznik podniku

Popsáním profilu společnosti, základní informace o ní, představení předmětu podnikání podniku a pohledem do historie by mělo představit námi vybraný podnik.



*Obr. 3.1: Logo společnosti Santra, spol. s.r.o.*

*Zdroj: [www.santra.eu](http://www.santra.eu)*

#### Základní informace o společnosti

V tabulce 3.1 jsou profilové informace o podniku, které jsou k dispozici v obchodním rejstříku.

*Tab. 3.1: Profil podniku SANTRA, spol. s.r.o.*

Název	SANTRA, spol. s.r.o.
Datum vzniku a zápisu	7. února 1991
Právní forma	Společnost s ručeným omezeným
Sídlo	U Třicátku č.e. 350 687 65 Strání
IČO	13692887
Základní kapitál	1 000 000 Kč
Statutární orgán	Jednatel(é) 3
Předmět podnikání	Zámečnictví, nástrojářství, dřevovýroba

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### Představení a historie

Vznik podniku se datuje k přelomu let 1990–1991. Sídlo firmy se nachází na jižní Moravě, a to konkrétně na jihovýchodně v malebné prostředí obce Strání. Jedná se o výrobní podnik. Hlavním program výroby jsou zahradní a parkové lavice, zahradní grily, nábytek a městský mobiliář. Další specializací je kovovýroba, pískování a povrchová úprava kovů. Firma se pyšní výrobou na moderních strojích a ve vlastních provozech, kladením důrazu na kvalitu při navrhování nových výrobků a vychází přitom z dlouholetých zkušeností a poznatků. Za nedílnou součást historie považují dlouholetou spolupráci se zahraničními zákazníky i domácí spokojené odběratele, kterou upevňují účastí na prestižních domácích i evropských výstavách

a veletrzích jako jsou Flora Olomouc, SPOGA v Kolíně na Rýnem, IHM a IFAT v Mnichově. Snahou podniku je stále rozšiřovat sortiment tak, aby mohli zákazníkům nabídnout, co nejširší spektrum doplňků a vybavení pro zahrady, parky a města.

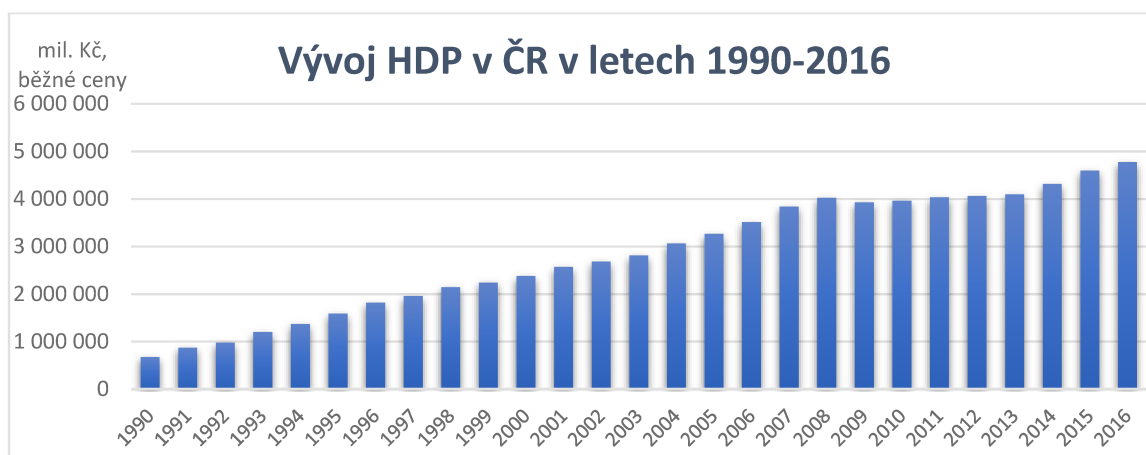
Podnik byl zapsán do obchodního rejstříku v roce 1991, statutárním orgánem jsou dva jednatele Miloslav Pohůnek a Ing. Zbyněk Pohůnek s 50% podílem. V roce 1992 bylo uděleno živnostenské oprávnění a předmětem podnikání se stalo zámečnictví, nástrojářství; a dále truhlářství, podlahářství; opravy silničních vozidel, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Ke dnešnímu dni je počet jednatelů 3. Podnik má dvě střediska jedno se sídlem na Strání a druhé se sídlem v Lechoticích.

## **3.2 Růst podniku a jeho vývoj**

V této kapitole se podíváme na časových řady, a to konkrétně vývoj makroekonomických faktorů jako jsou např. HDP, inflace, mzdy, počet obyvatel v regionu a další, které mají vliv na růst a vývoj podniku v čase. Přesněji jak působil vývoj trhu na podnik, jestli měl na podnik pozitivní či negativní vliv na samotný vliv podniku SANTRA, s.r.o. Zhodnotíme podle interních dat, jak byl vývoj v porovnání vývojem makroekonomických faktorů v daném působišti a v daném časovém období.

### **3.2.1 Vývoj ekonomických ukazatelů makropodnikatelského prostředí**

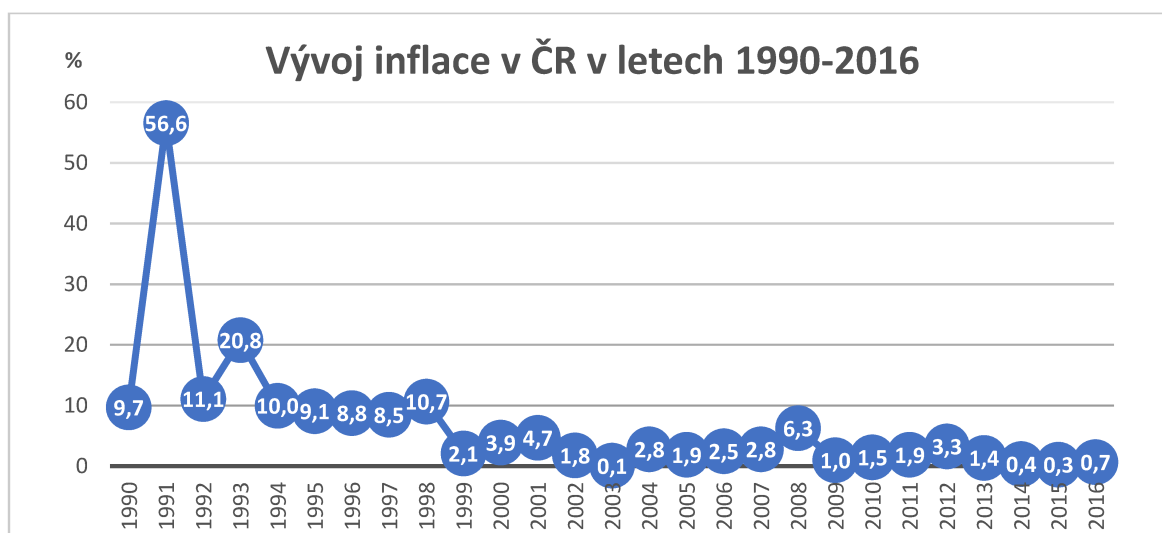
Jak už bylo napsáno výše titulkem v této kapitole, se podíváme blíže na časové řady a přesněji na vývoj makroekonomických faktorů v ČR. Konkrétně Hrubý domácí produkt, který vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořené za dané období na určitém území. Dále pak inflaci, který je chápána jako opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice, jde o oslabení reálné hodnoty dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje. V oblasti spotřebitelských cen je měřena jako přírůstek tzv. index spotřebitelských cen. V neposlední řadě je důležité se podívat na vývoj mezd a pro nás důležitý index průmyslové výroby, který má pro naši firmu důležitou vypovídající hodnotu. Index průmyslové produkce (IPP) měří vlastní výstup průmyslových odvětví i průmyslu celkem očištěný od cenových vlivů. V případě konkrétních vybraných odvětví charakterizují vývoj odvětví fyzické objemy produkce výrobních reprezentantů.



*Graf 3.1: Vývoj HDP v České republice v letech 1990–2016  
Zdroj: vlastní zpracování*

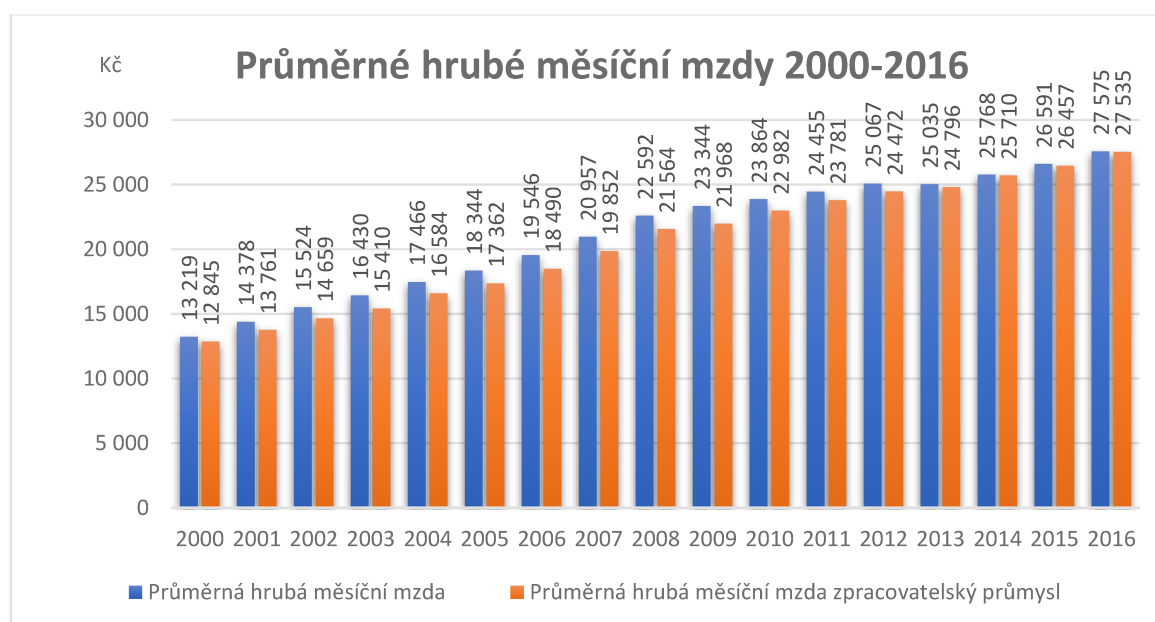
Graf 3.1 ukazuje vývoj HDP v čase na území České republiky v letech 1991–2016 vyjádřeno mld. Kč. Můžeme pozorovat, že díky expanzi české ekonomiky rostl HDP rostlo, malá recese přišla na přelomu let 1996 a 1997. Růst v letech 2000-2001 byl vlivem vývozu do EU, především do Německa, další příliv zahraničních investic oživil domácí poptávku. Pokles HDP nastal až v roce 2009, kdy za příčinu můžeme považovat finanční krizi, která naplno udeřila na podzim 2008, kde roli hrála vysoká cena ropy, zvednutí spotřebitelské ceny. Zvyšování mezd a pokles nezaměstnanosti, znamená větší spotřebu domácností. Za zvyšování mezd v podnicích lze vidět také, že na trhu není dostatečné množství schopných a vzdělaných zaměstnanců a v podniku se snaží přetáhnout pracovníky od konkurence. Všechny tyto faktory ovlivňují českou ekonomiku, a tedy i růst HDP. V roce 2015, 2016 roste HDP a pokud by se tento růst udržel, byla by na trhu velké množství příležitostí.

Následující graf 3.2. zobrazuje vývoj inflace v průběhu let vyjádřeno v procentech. Inflace vyjadřuje nárůst cenové hladiny. Těsně po revoluci životní úroveň obyvatel, vyjádřena koupěschopností, prudce poklesla. Vlivem svobody cen a devalvací koruny vystoupala v roce 1991 inflace přes 55 %. Trvalo několik let, než růst příjmů inflaci dohnal. Od roku 2000 průměrná míra inflace rostla o 2,8 %. Od roku 2010 je meziroční změna pouhých 1,4 %. A tento trend pokračuje a na grafu jde vidět, že v roce 2016 byla změna už jen 0,4 %.



Graf 3.2: Vývoj inflace v České republice v letech 1990–2016  
Zdroj: vlastní zpracování

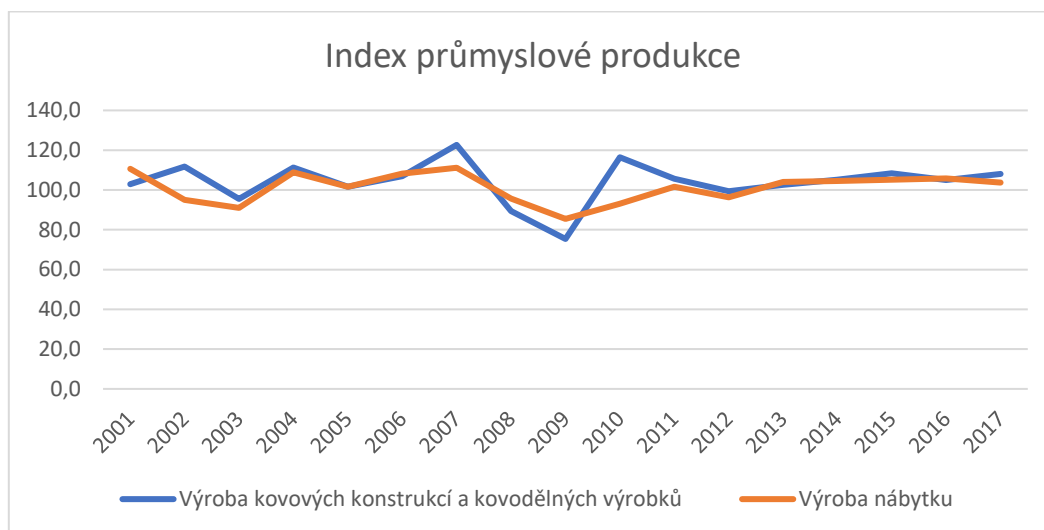
Cílem ČNB je držet inflaci kolem 2 %, využívá k tomu měnové intervence. Ku příkladu k tomu ČNB sáhla v roce 2013 jako reakci na recesi české republiky, kdy byla na místě hrozba deflace. ČNB začala nakupovat eura na devízovém trhu, to mělo za následek oslabení kurz české koruny, který vede k většímu exportu firem a tím se zvyšuje i zisk firem.



Graf 3.3: Průměrná hrubá měsíční mzda v porovnání se zpracovatelským průmyslem v letech 2000–2016  
Zdroj: vlastní zpracování

S tím související je samozřejmě růst platu. V grafu 3.3 je znázorněno průměrný růst hrubých mezd, kde si nelze nevšimnout, kdy za dekádu od roku 2000 vzrostly mzdy o víc jak 50 %. V porovnání jsou v grafu zaneseny i průměrné hrubé mzdy ve zpracovatelském průmyslu, což je odvětví, ve kterém podniká námi vybraná firma. Od roku 2000 se pohybovala v mírném

závěsu za průměrnou mzdou ČR, ale v roce 2014 se téměř dorovnala a v roce 2016 je rozdíl už jen 40 Kč.

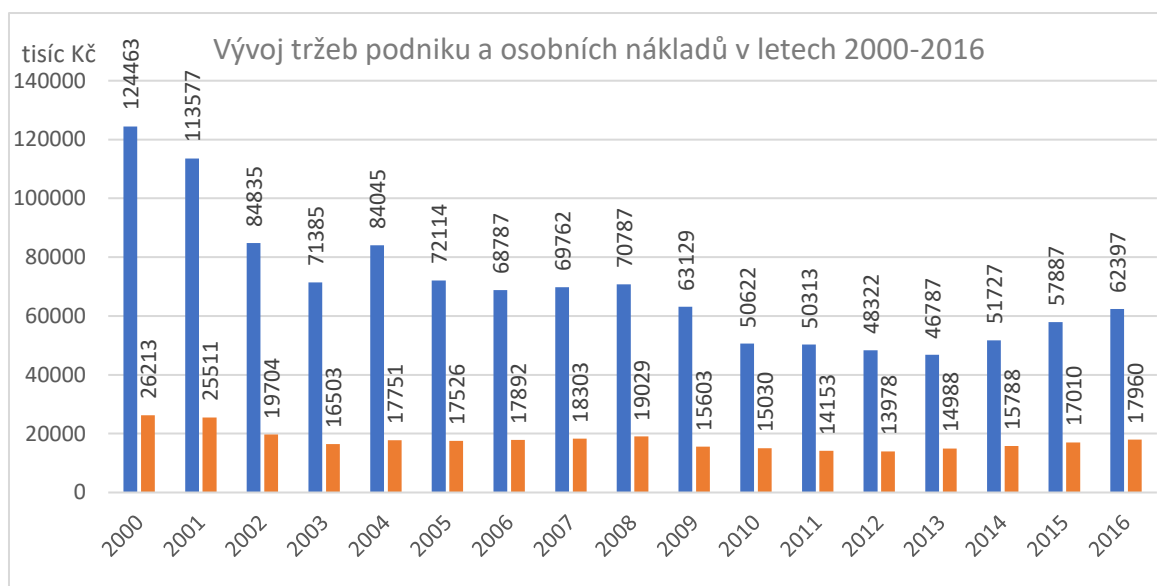


*Graf 3.6: Index průmyslové produkce v letech 2001–2017 srovnání dvou oblastí  
Zdroj: vlastní zpracování*

V grafu 3.6 je zobrazen index průmyslové produkce, růst objemu produkce v daném odvětví. Jelikož se firma zasahuje svou výrobou do obou odvětví, tak bylo namístě se podívat blíže. V Příloze 1 lze na Grafu 1 pozorovat největší propad v oblast výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků v roce 2008, kdy se index propadl na hodnotu 89,4 a následující rok se dostal index na nejnižší hodnotu vůbec ve sledovaném období na 75,4. V oblasti výroby nábytku Graf 2 (Příloha 1) byl časový vývoj poněkud klidnější a propad byl mírnější, tedy krizí prošlo o něco lépe, tedy zhodnoceno podle tohoto indexu, pro lepší porovnání obou odvětví zobrazeno v grafu 3.6.

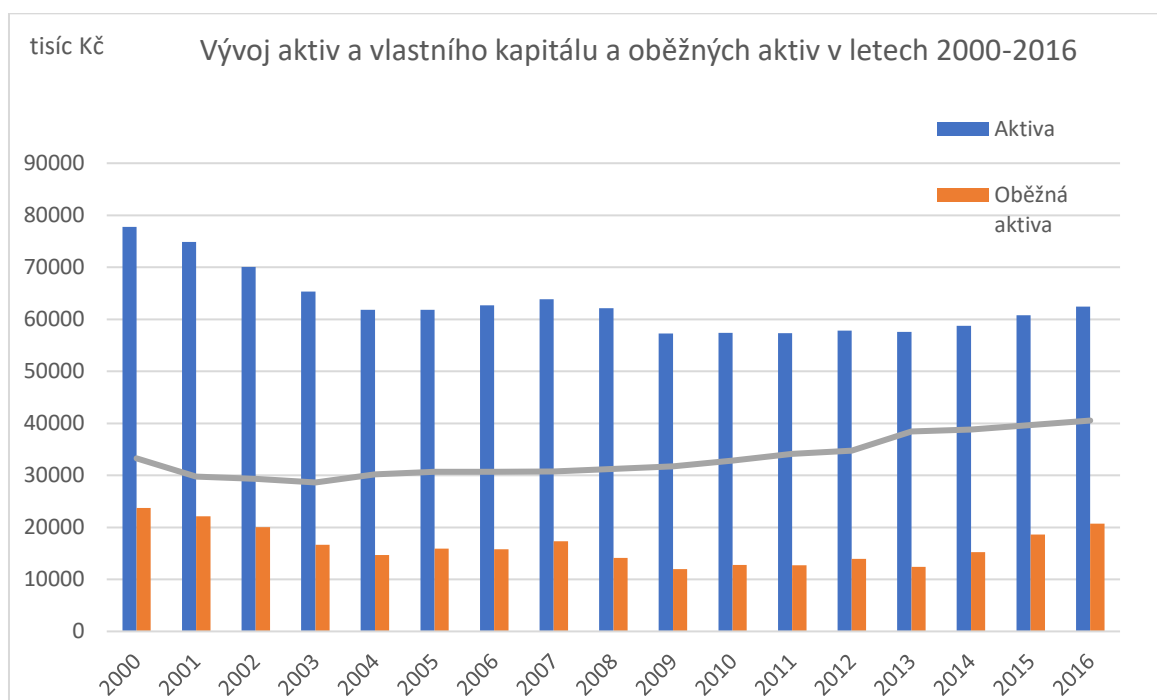
### **3.2.2 Vývoj ekonomických ukazatelů podniku**

Na pozadí výše uvedeného vývoje ekonomiky lze nyní lépe popsat vývoj zkoumaného podniku. V grafu 3.7 jsou zobrazeny Tržby podniku za prodej zboží a výkony a vývoj osobních nákladů. Tržby jsou tvořeny z 90 % z prodeje vlastních výrobků a služeb (viz. příloha 2). Podniku se dařilo plnit své cíle a tržby byly z jeho pohledu uspokojující, avšak v roce 2002 nastal pokles a pokračoval i v roce 2003, kde příčinu lze vidět už v roce 2001, když podnik viz graf. 3.9 generoval ztrátu. Od té doby byly tržby kolísavé a na vůbec nejnižší hodnotu se dostaly v roce 2013, kdy i počet zaměstnanců byl nejnižší za sledované období, krize v roce 2012 dolehlo i na náš vybraný podnik.



Graf 3.7: Vývoj Tržby podniku a osobních nákladů v letech 2000-2016  
Zdroj: vlastní zpracování

Podnik v roce 2013 vykazoval větší tržby a pokračuje v tomto vývoji. Co se týče osobních nákladů lze pozorovat v nejvyšší hodnotu v roce 2000, kde byly i nejvyšší tržby, pak nastalo snížení a podnik drží osobní náklady v rozmezí okol 18 000-20 000 tisíc Kč.



Graf 3.8: Vývoj Aktiv, vlastního kapitálu a oběžných aktiv letech 2000-2016  
Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 3.8 je zobrazeno, jak se v čase pohybovala Aktiva společnosti a kolik z toho tvořila oběžná aktiva a pro porovnání ještě zobrazen vlastní kapitál. K roku 2001 tvořila oběžná aktiva firmy k celkovým 22 138 000 Kč a největší část tvoří stála aktiva v hodnotě 51 598 000 Kč.



V roce 2005 došlo ke snížení celkových aktiv v důsledku snížení dlouhodobého hmotného majetku v oblasti stavby a movitých věcí. Největší snížení celkových aktiv i oběžných aktiv nastalo v roce 2009, na straně oběžných aktiv byly sníženy zásoby, materiál, nedokončená výroba a všechny výrobky byly prodány. S rostoucím odbytem rostou oběžná aktiva v téměř všech kategoriích.

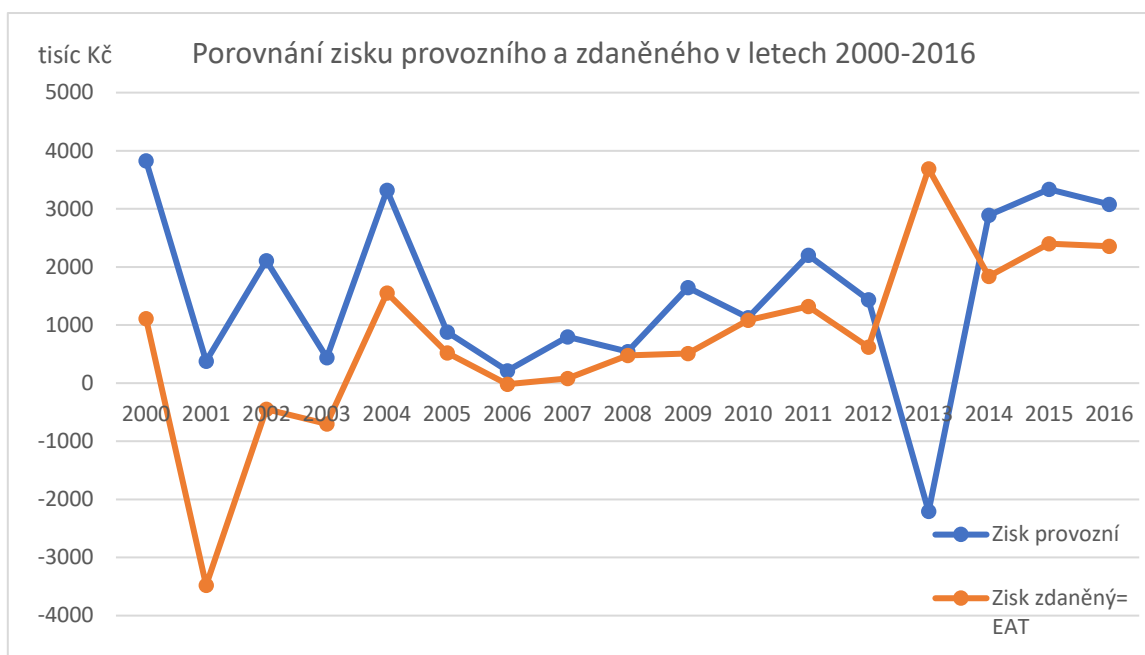
Vlastní kapitál lze využít jako k finanční analýze, kdy poměr celkových aktiv k vlastnímu kapitálu označován jako multiplikátor jmění nebo také finanční páka. Ve změnách tohoto ukazatele se odráží finanční struktura podniku, při zvýšení podílu cizích finančních zdrojů hodnota ukazatele roste a naopak. Viz tab. 3.2. Finanční páku je třeba chápat jako možnost zvýšení rentability vlastního kapitálu v důsledku zvýšení zadluženosti podniku. Pokud se podíváme na ukazatel, tak je zřejmé, že největší podíl cizího zdrojů byl mezi roky 2000 - 2003, následovně finanční páka klesala. K roku 2001 činili cizí zdroje 59,29 % celkových pasiv.

*Tab. 3.2: Poměr celkových aktiv na vlastní kapitál (finanční páka) v letech 2000-2016*

<b>Rok</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Ukazatel	2,34	2,51	2,39	2,38	2,05	2,01	2,04	2,08	1,99	1,80	1,75	1,68
<b>Rok</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>							
Ukazatel	1,66	1,50	1,51	1,53	1,54							

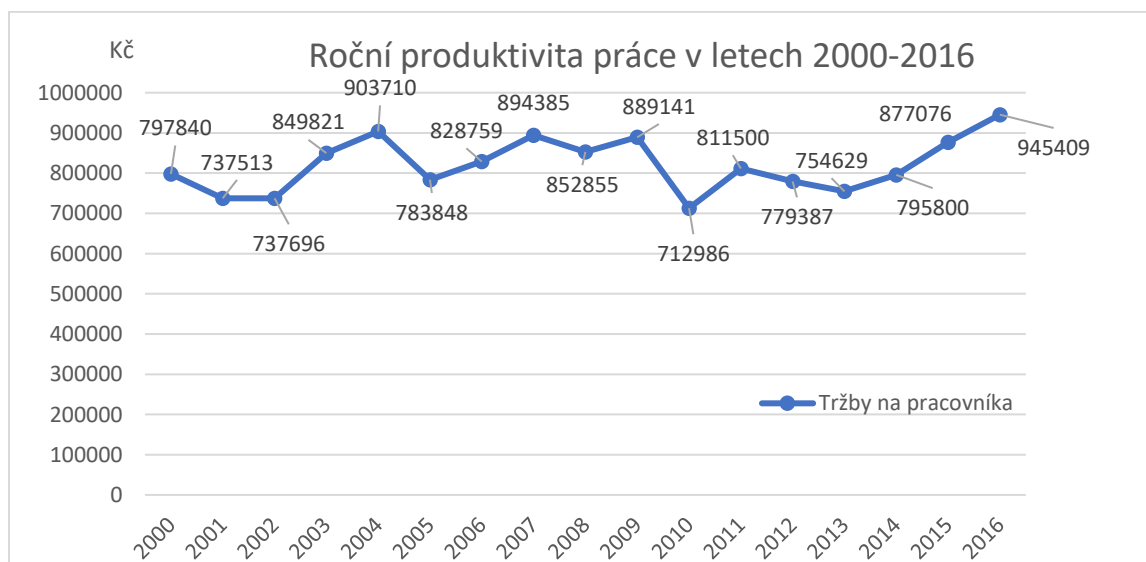
*Zdroj: vlastní zpracování*

V následujícím grafu 3.9 můžeme vidět porovnání zisku provozního a zisku zdaněného neboli hospodářský výsledek účetního období. Provozní zisk nám říká, kolik firma vydělá svou běžnou činností, bez operací na finančním trhu a bez uvážení daně z příjmu právnických osob. A zisk zdaněný neboli výsledek hospodaření za účetní období získáme ho sečtením výsledku hospodaření za běžnou činnost s mimořádným výsledkem hospodaření a odečtením řádku převodu podílu na výsledku hospodaření společníkům. Vše je zaznamenáno ve VZZ. V roce 2001 byl provozní výsledek 379 000 Kč, ale podnik v tom roce vykazoval účetní výsledek hospodaření ve ztrátě -3 479 000 Kč.



*Graf 3.9: Porovnání zisku provozního a zdaněného v letech 2000-2016*  
*Zdroj: vlastní zpracování*

Z auditu vyplivalo, že poprvé za 10 let od založení podnik SANTRA s.r.o. generovala ztrátu, na tuto skutečnost reagoval podnik rozsáhlou restrukturalizací výroby a snižování veškerých nákladů a snažil se dostat do kladných hodnot. Další výkyv nastal v roce 2013, kdy provozní výsledek činil -2 207 000Kč, kdy provozní náklady převýšili provozní výnosy a naproti tomu výsledek hospodaření, tedy čistý zisk činil 3 689 000 Kč, a to díky mimořádnému výnosu.



*Graf 3.10: Roční produktivita práce v letech 2000-2016*  
*Zdroj: vlastní zpracování*

V grafu 3.10 je zobrazeno roční produktivita práce, jinak řečeno podíl pracovníka na tržbách. Pozitivní je samozřejmě růst v čase, ale jak můžeme vidět, tak byl průběh velmi kolísavý od

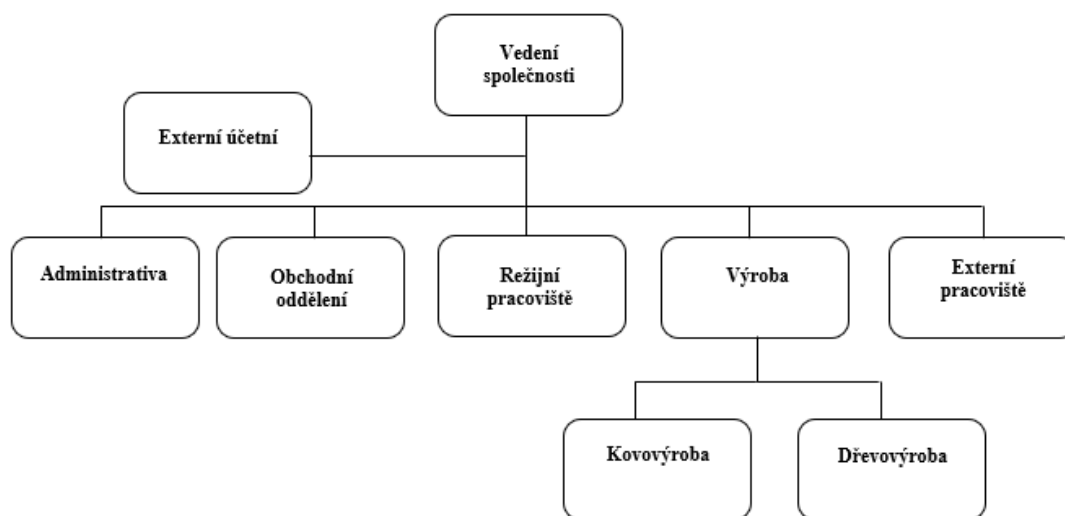
roku 2000 do největšího poklesu do roku 2010, kdy pracovník se podílel na tržbách částkou 712 986 Kč, celkové tržby činily 50 622 000 Kč viz. graf 3.7. Ale od roku 2013 lze pozorovat, že se firma ustálila a od té doby nastal růst. Kupříkladu v roce 2014 byl podíl na tržbách 795 800 Kč s 65 zaměstnanci a dostal se tak nad hodnotu z roku 2005, kdy byl počet zaměstnanců 92. Samozřejmě hodnotíme lidský faktor, kde se jeho produktivita odráží od jeho fyzických a psychických schopností, odborné zkušenosti a svou roli hraje motivace, důležitá je zde práce vedení, aby se zajímali o své zaměstnance a dostatečně je motivovali, ač už peněžní odměnou nebo poskytnutím různých výhod.

### 3.3 Stabilizace podniku a současnost

Podstatou této kapitoly bude současná situace, jak na straně portfolia výrobků, dodavatelů, odběratelů a jejich hodnocení. Blíže se podíváme na organizační strukturu podniku a zaměstnance.

#### 3.3.1 Organizační struktura

V obrázku 3.2 je vykreslena organizační struktura podniku.



*Obr. 3.2: Organizační struktura společnosti SANTRA, spol. s r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování*

Podnik se skládá ze dvou středisek. Jedno z nich je sídlem ve Strání, zde najdeme vedení společnosti, administrativu, obchodní oddělení, kovovýroba, dřevovýroba. Druhé středisko se zabývá jen výrobou výrobků ze dřeva a dohlíží na to třetí jednatel. Na účetnictví využívá externí pracoviště.

### 3.3.2 Portfolio výrobků

Škála výrobku je vytvořena s práci s kovem a dřevem primárně. Podnik se zaměřuje na zahradu od pivních setů, zahradního nábytku až po zahradní lehátka. Také se podnik zaměřuje na potřeby obcí a měst, zde nabízí lavice, stojany na odpad a městský mobiliář, kde patří kovové stojany a různé zábrany a hrazení. Města či obce si mohou na zakázku objednat autobusové zastávky. Podnik má v nabídce kovové přepravky či vozíky do skladu. Za jedno z prioritních firma považuje nabídku grilů, kterou tvoří 11 různých druhů grilů. Různorodost plyne z velikostí, manipulovatelností, hmotností a různých druhů způsobu grilování. Na zakázku výrobu firma nabízí práci s dřevem, např. jídelní stoly a konferenční stoly či schodiště.



*Obr. 3.3: Ukázka výrobků podniku SANTRA, spol. s r.o.  
Zdroj: [www.santra.eu](http://www.santra.eu)*

### 3.3.3 Dodavatelé, odběratelé

#### Odběratelé

Výrobky společnosti jsou dodávány, jak na tuzemsky, tak i zahraniční trh. K zajištění existence je potřeba o své odběratele pečovat a vážit si je a tvořit si portfolio zákazníků. Firma spolupracuje obchodními společnostmi Kaiser + Kraft, Gaerner a České výrobky, které nabízí na svých webech výrobky od našeho podniku. Většinu zákaznického portfolia tvoří zahraniční zákazníci téměř 90 %, i když v posledních letech přibývá i tuzemských. Jedná se většinou zásilatelské společnosti zabývající se vybavení dílen, zahradní nábytek, městský mobiliář.

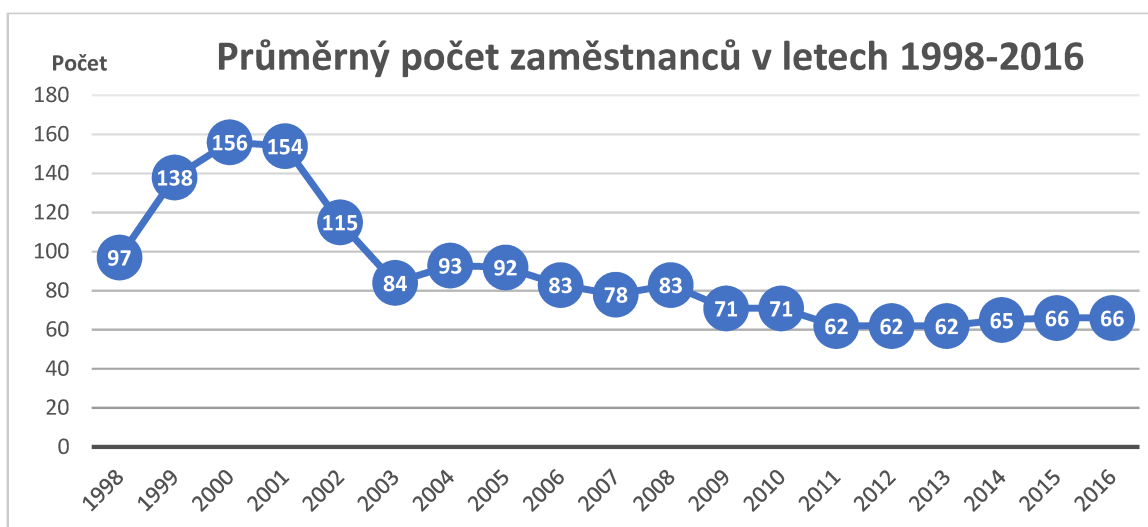
Podíly zahraničních odběratelů je 60 % Německo, 20 % Rakousko, 15 % Itálie, Belgie, Švédsko a zbytek tvoří ostatní státy EU.

### **Dodavatelé**

Podnik lpí na dlouhodobé spolupráci s dodavateli, pyšní se tím, že s 90 % dodavatelů má spolupráci trvající minimálně 10-15 let. Převládají tuzemští dodavatelé materiálů a služeb objemem ve výši 85 %, ale podnik se snaží hledat zahraniční dodavatele, aby mohli nakupovat v eurech, protože odběratelé podniku jsou země, ve kterých mají evropskou měnu. Podnik má dodavatele v oboru dřevovýroba, kovovýroba, dodavatelské služby, režijního materiálu a využití dodavatelů pro dopravu. Výčet tuzemských dodavatelů kovovýroby Ferona a.s. Uherské Hradiště - železo, plech; Jíry spol. s.r.o. - trubky; Nerezové materiály, spol. s.r.o. - nerezové plechy; Favex a.s. Uherské Hradiště – ocelové a nerezové polotovary; Sedma, spol. s.r.o. z Moravského Krumlova - kovová podnož. Podniku odebírá dřevo od Kloboucká lesní a.s. - dodávkové smrkové řezivo; Level 02, spol. s.r.o. - dodávka modřínového řeziva, jasanové řezivo; Proles a.s. - dodávková kulatiny jasan. V oboru služeb využívají dodavatele Signum, spol. s.r.o. - žárové zinkování; Galvena, spol. s.r.o. - galvanické zinkování, Siad, spol. s.r.o. - technické plyny. Zahraniční dodavatelé má podnik zejména kvůli kvalitě a odebírá od německých firem barvy a jsou to konkrétně Mipa, GmbH; Odenwalder Lackfabrik; Landshuter lackfabrik, GmbH a Lankwitzer ČR, spol. s.r.o., která je součástí mezinárodní skupiny. Pro dodávku režijního materiálu využívá podnik regionálních firem jmenovitě Zlínprofi, spol. s.r.o.; Spojmont, spol. s.r.o. z Uherského a Brodu; BKP a.s. Uherský Brod. Pro přepravu podnik využívá pro menší dodávky firmu Schenker, spol. s.r.o. a pro větší transporty Sunny Trans, spol. s.r.o. z Uherského Hradiště a Terminal transport, spol. s.r.o. Praha.

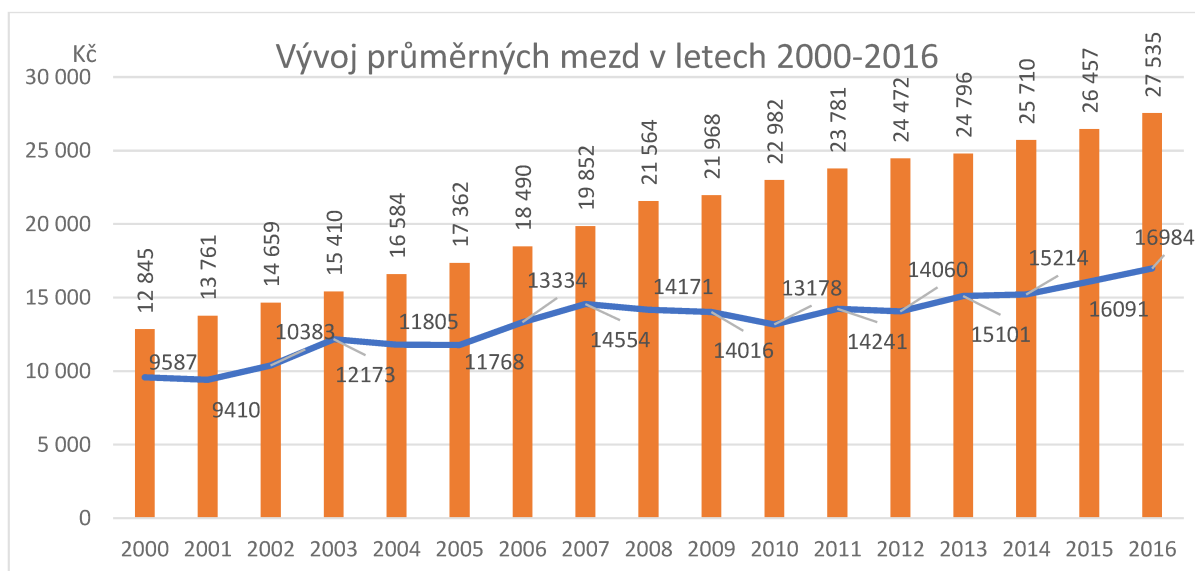
### **3.3.4 Zaměstnanci**

Podnik se v dlouhodobém horizontu snaží o rozvoj samostatnosti a kompetencí svých zaměstnanců. Za dlouhodobý cíl si podnik uložil, že fluktuaci zaměstnanců udrží na optimální úrovni a bude budovat spolehlivý a loajální tým pracovníků. V oblasti vývoje zaměstnanců, nám poslouží graf 3.11., který znázorňuje vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 1998 - 2016.



Graf 3.11: Průměrný počet zaměstnanců v letech 2000-2016  
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.11 zobrazující vývoj zaměstnanců v čase, velký nárůst zaměstnanců nastal v roce 1999, kdy podnik získal velké množství zakázek a měl potřebu nabírat zaměstnance, tento vývoj si zachoval až do roku 2000. V roce 2001 podnik generoval zisk na téměř nejnižší úrovni viz. graf 3.9, nejspíše to bylo důvodem, že musel podnik začít řešit náklady a došlo k propouštění a v následujícím roce byl počet zaměstnanců 95. Počet zaměstnanců se snížil na hodnotu 62 a to v roce 2011. V roce 2016, 2015 došlo k přijetí nových zaměstnanců a počet zaměstnanců se zastavil na čísle 66.



Graf 3.12: Porovnání průměrných mezd odvětví zpracovatelský průmysl a podniku SANTRA s.r.o. v letech 2000-2016  
Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 3.12 zobrazující porovnání vývoje mezd ve zpracovatelské průmyslu a podniku SANTRA s.r.o. lze pozorovat, že podnik v roce 2000 dosahoval sotva 75 % průměrných mezd

ve zpracovatelském průmyslu, kde by náš podnik měl zapadat. Dále lze vidět, že mzdy podniku od toho roku mírně poklesla oproti mzdám ve zpracovatelském průmyslu, důvodem je, že podnik se potýkal s problémy a došlo i na propuštění. V časovém hledisku můžeme pozorovat, že ve zpracovatelském průmyslu mzdy rostou, ale podnik se nachází stále pod úrovní, navíc rozdíl narůstá.

### **3.4 Shrnutí životního cyklu podniku do roku 2016**

Na základě vývoje tržeb a velikosti podniku (celkových aktiv, počtu zaměstnanců), lze rozeznat tři dílčí cykly:

- do roku 2004;
- od roku 2005 do roku 2010;
- od roku 2011.

Do roku 2004 došlo k velké expanzi firmy, která kulminovala v roce 2000, kdy dosahovali tržby 124 463 000 Kč a počet zaměstnanců byl na nejvyšší úrovni za celou dobu fungování firmy, konkrétně firma zaměstnávala 156 lidí. Expanzi firmy si lze spojit s vývojem HDP na území ČR v roce 2000-2001, kdy rostlo z důvodu vývozu do EU, především do Německa, což vybraná firma využila. Z hlediska životního cyklu podniku se firma nacházela v růstu podniku. Avšak poté následoval velký propad, který se zastavil v roce 2003, na tržbách se odrazil v hodnotě 71 385 000 Kč a počet zaměstnanců byl na hodnotě 84 lidí a podnik generoval ztrátu v hodnotě -3 479 000 Kč. V tomto období se firma pohyboval z hlediska životního cyklu v krizi. Firma musela reagovat restrukturalizaci výroby a snižování nákladů, a to se odrazilo v roce 2004 v růstu tržeb, a tedy i zisku oproti předešlému roku, důvodem mohla být lepší situace na trhu, kdy index průmyslové produkce v oblasti výroby kovodělných konstrukcí a kovodělných výrobků zvedl o hodnotu 15,7 a v oblasti výroby nábytku se zvedl o hodnotu 17,9 a také inflace neboli cenová hladina se změnila z hodnoty 0,1 na 2,8.

Za dalším cyklus bylo označeno období od roku 2005 do roku 2010, kdy se firma stále potýkala s krizí, ale snahou podniku je stabilizace, a to je další vývojovou fází životního cyklu podniku. Jak už bylo zmíněno výše v kapitole, firma musela změnit strukturu výroby a snižovat náklady, které se projevilo v propouštění zaměstnanců, a to mělo za následek snížení mzdových nákladů. Také v roce 2005 došlo ve firmě ke snížení celkových aktiv, a to v důsledku snížení dlouhodobého majetku v oblasti stavby a movitých věcí. Firma generovala ztrátu ještě i v roce 2006, ale v dalších letech už se firma pohybovala v kladných číslech a byl navíc generován rostoucí zisk. Firma má také snahu se stabilizovat na optimální velikost vzhledem příležitostem

na trhu. Pokles průmyslové produkce v kovovýrobě v roce 2009, se ve firmě odrazilo poklesem tržeb ve výši 7 658 000 Kč a snížením zaměstnanců z počtu 83 na 71 zaměstnanců.

Poslední dílčí cyklus podniku je od roku 2011, kdy se podniku podařilo v rámci možnosti stabilizovat. Odrazem je počet zaměstnanců, který se stabilizoval na hodnotě 62 lidí. Růst nastal v hodnotách aktiv, které k roku 2011 činily přes 57 mil. Kč a v roce 2016 hodnota aktiv byla přes 62 mil. Kč, zvětšoval se i objem zásob firmy. Firma v tomto období roste, a to lze vidět na růstu tržeb a firmou generující rostoucí zisk. Výkyv nastal v roce 2013, kdy firma vykazovala provozní výsledek v hodnotě – 2 207 000 Kč, kdy provozní náklady převýšili provozní výnosy, ale díky mimořádnému výnosu nakonec firma generovala čistý zisk ve výši 3 689 000 Kč. V tomto období stojí za zmínku roční produktivita práce v roce 2016, která činila 945 409 Kč, což byla největší hodnota ve sledovaném období. Na základě zjištěných poznatků z vývoje podniku bude v následující kapitole provedena analýzy současné situace.



## **4 Analýza současné situace a doporučení pro podnik**

S ohledem na předchozí rozbor životního cyklu bude v této kapitole popsána a analyzována současná situace podniku a dále formulována doporučení pro podnik. Metoda 5C byla zvolena pro prozkoumání vnějšího prostředí. Pro charakteristiku oborového okolí podniku byl zvolen Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. A poslední řadě pro přiblížení strategické pozice, kterou podnik má v odvětví nám poslouží metoda SPACE.

### **4.1 Situační analýza 5C**

Metoda 5C neboli situační analýza zkoumající vnější prostředí, ve které firma podniká. Touto metodou prozkoumáme situaci, ve které se podnik SANTRA s.r.o. nachází a zjistíme poměr mezi příležitostmi, které vnější prostředí nabízí a jsou pro firmu zajímavé a schopnostmi a zdroji firmy.

#### **Podnik**

Podnikové zdroje SANTRA s.r.o. zastupují lidských zdroje v podobě zaměstnanců, kde jejich vývoj počtu a mezd byl popsán v kapitole 3.3.4 zaměstnanci, jsou shlukovány do organizačních útvarů podle organizační struktury v kapitole 3.3.1. Vyplácení mezd a odměn má na starosti administrativní, ale za řízení a rozvoj zaměstnanců je zodpovědné vedení společnosti, které se skládá ze 3 majitelů, avšak jeden z majitelů má na starosti zvlášť externí pracoviště. Co se týče lidských zdrojů, tak podnik má za cíl mít kvalifikované zaměstnance na danou práci, ovšem nelze říct, že by podnik pracoval na jejích rozvoji. Zázemí zaměstnanců je na úrovni takové, aby vše fungovalo a nedochází k téměř k žádným renovacím a když ano, tak jen na popud zaměstnanců samotných, co se týče odměňování, jak už bylo řečeno plat nedosahuje nějakých závratných výšin a o zaměstnaneckých výhodách nelze moc hovořit, tedy spíše vůbec. Za hlavní pracoviště je považován objekt v obci Strání viz. obr. 4.1, kde se nachází kovovýroba, tak dřevovýroba, objekt tvoří 2 výrobní haly, budova s vedením společnosti, zbytek budov složí jako sklad. A externí pracoviště, které se specializuje na dřevovýrobu. Za materiální zdroje nese zodpovědnost obchodní oddělení ve spolupráci s administrativou a taktéž mají na starosti řízení energií. Budovy hlavního sídla společnosti jsou téměř ve stejném stavu jako na počátku podnikání vybraného podniku, navíc prostory, ve kterých má společnost sídlo, bylo v předchozích letech používáno jako sběrný dvůr za dob socialismu, v průběhu let došlo jen k rozšíření o dvě haly na bázi montovaných hal.



*Obr. 4.1: Hlavní objekt Santra, spol. s.r.o.  
Zdroj: [www.santra.eu](http://www.santra.eu)*

Za nakládání s finančními zdroji, řízení jejich toků, plánování a rozpočtování má zodpovědnost vedení společnosti ve spolupráci s obchodním oddělením, také získávání z externích zdrojů pro financování provozu či rozvoje firmy má na starosti vedení firmy. Společnost má svůj účetní software, ale pro zpracování využívá externí firmy. Technologické zdroje jsou opřené o dlouhou dobu fungování a kvalitní zaměstnance, kteří mohou pracovat na moderních strojích. Firma se také pyšní certifikací PEFC, který dokladuje kvalitu a nezávadnost dřeva. Informace a znalosti jsou zastoupeny dlouhodobou podnikovou historií se zkušenostmi podniku, podnik se snaží zajistit kvalitními zaměstnanci s praxí, administrativa se snaží vést svědomitě dokumentaci o podniku a dnes už v počítačových programech.

### **Zákazníci**

Vážit si zákazníků, to je to s čím by se měl prezentovat každý podnik a co zastává podnik SANTRA s.r.o. Důležitost kladou na specifické požadavky na výrobky od zákazníků. Podnik má jen malý odběr od tuzemských zákazníků, ale firma potvrdila, že jich přibývá. Co se týče zahraničního segmentu, tak firma zvolila strategii se dostat na zahraniční weby a účastnit se veletrhů v zahraničí a tím se dostat k zahraničním zákazníkům, kteří jsou pro náš východní blok pořád lukrativní záležitostí. A proto tvoří 90 % odběratelů je zahraničních, konkrétně se jedná o společnosti zabývající se vybavením dílen, zahradní nábytek, městský mobiliář.

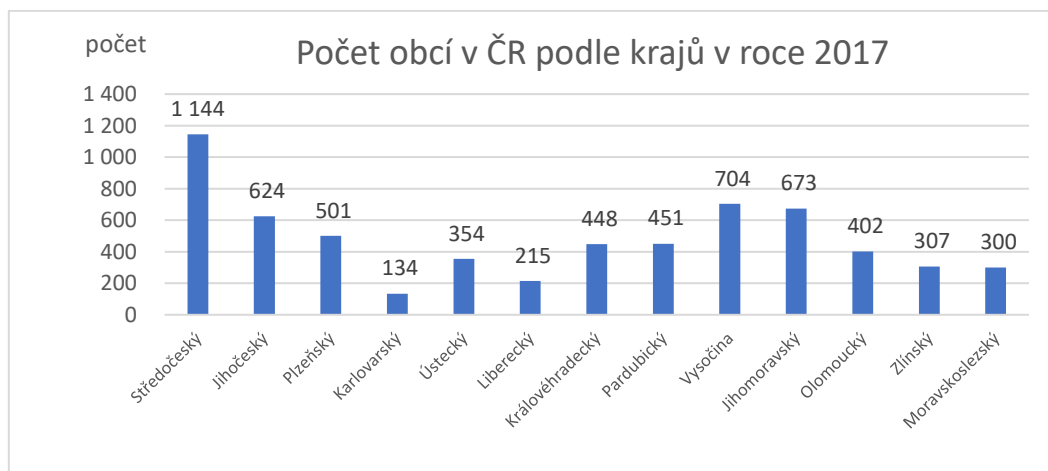
### **Konkurenti**

Podnik se svým specifickým sortimentem má konkurenční výhodu. V okrese, kde má náš vybraný podnik sídlo je šest firem, které nabízí podobný sortiment a dále budou jmenovány. Jde o firmu Merio spol. s.r.o. se sídlem v Polešovicích a nabízí povrchové úpravy kovů, kovovýroba, zahradní nábytek; dále pak firma Kovostal, s.r.o. se sídlem v Uherském Hradišti ta se zabývá kovovýrobou kovová sedadla, regály, pulty a svařované díly a konstrukce. Další dvě firmy mají sídlo v Uherském Brodě a jedná se o firmy Vikosteel s.r.o. zaměřující na kovová schodiště, branky, konstrukce a také zakázková výroba a Dumont Czech zabývající se zámečnická výroba, svařované konstrukce a rámy. Podnik Gifter s.r.o. zaměřuje svou činnost

na kovové informační vitríny obcí a měst a sídlo má v obci Babice. A v poslední řadě firma DHJ-Kovo se sídlem v Buchlovicích nabízí kovovýrobu v podobě stojanů na podporu prodeje, svařovací díly a stavební zámečnictví v podobě zábradlí, schodišť apod. Pak se v okolí pohybuje několik živnostníků, ale ty svou produkcí nemohou ohrožit náš sledovaný podnik. Jak lze pozorovat z výčtu konkurentů, tak se činnosti spíše prolínají, než by některý z nich přímo ohrožoval podnik. Ale konkurence roste firmě určitě v podobě velkoobchodu Ikea, Hornbach a dalších, které mohou výrobky nabízet za nižší ceny.

### Spolupracující firmy a osoby

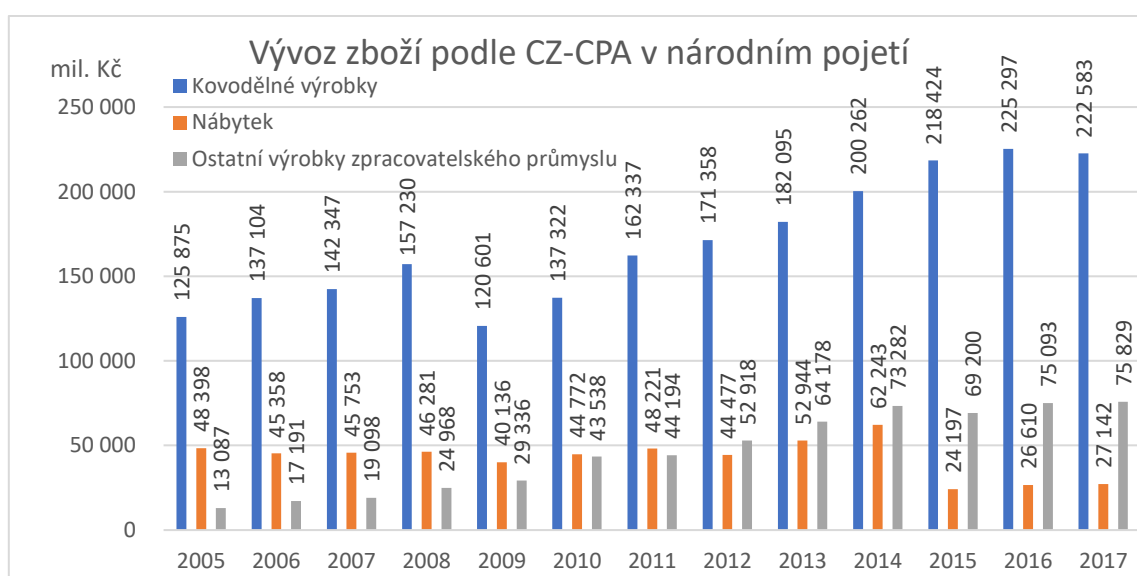
Podnik má navázaný kontakt se známou společností Kaiser + Kraft, která zprostředkovává prodej vybavení pro kanceláře, provoz a sklady, která shlučuje na 45 značek na jednom místě, formou webových stránek a katalogů a firma má distribuční sklady ve 20 zemích. Náš podnik má díky tomu šanci se dostat v podstatě do celého světa a ušetřit své vlastní náklady. Dále pak spolupracuje na stejné bázi s německou firmou Gaerner, která také na svých webech nabízí produkt od naší vybrané firmy. A v poslední řadě jsou to České výrobky, které se zaměřují na produkty nábytku, byt, dům, zahrada. Všechny tyto distributoři odebírají produkty od naší sledované firmy. Podnik může také spoléhat na dobré reference svých zákazníků a případné doporučení dalším potenciálním zákazníkům. S nabízeným sortimentem lze hledat potenciální zákazníky přímo v obcích a městech v okolí, vzhledem neustálému vandalismu, lze předpokládat, že bude neustála poptávka po lavicích a městském mobiliáři. Jelikož se firma nachází v prostředí s velkým zastoupením lesů, kde se nachází nejedna chata, tak potenciálních zájemců o zahradní nábytek nebude nouze. V grafu 4.1 lze vidět potenciální zákazníky na tuzemském trhu, tedy počet obcí na území České republiky.



Graf 4.1: Vývoj počtu obcí v ČR podle krajů v roce 2017  
Zdroj: vlastní zpracování

## Makroekonomické faktory

Faktory působící na podnik z hlediska makroekonomického jsou politické – právní faktory, které souvisí se zemí, regionem, ve kterém podnik podniká. Podnik pozitivně vnímá členství v Evropské unii, díky které může volně obchodovat s partnery v rámci EU. Kdy firmě odpadají cla a jiné hraniční poplatky. Firma má odběratele právě z Německa, Rakouska, Itálie, Belgie, Švédsko. Firma chce využít ještě více zahraniční obchod a získat více dodavatelů z ciziny. Mezi politické faktory patří politická stabilita, která v tuto chvíli není moc stabilní, vzhledem k tomu, že vláda ČR vládne v demisi. V grafu 4.2 je zobrazen vývoz zboží z ČR od českých výrobců k zahraničním subjektům.



Graf 4.2: Vývoz zboží podle CZ-CPA v národním pojetí

Zdroj: vlastní zpracování

Dále na firmu působí ekonomický faktor, konkrétně stabilita měny kvůli obchodním vztahům se zahraničními subjekty. Inflace má také vliv na podnik. Kupříkladu výkyv v roce 2001, kdy míra inflace, tedy nárůst cenové hladiny činil 4,7 (viz. graf 3.2), ale podnik generoval nejnižší provozní zisk, a dokonce v účetním výsledku hospodaření generoval ztrátu. Dále jsou na místě sociálně – kulturní faktory, kdy mateřský podnik otevřel pobočku v Lehoticích, aby rozšířil svou působnost, podnik taktéž navštěvuje veletrhy, jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Technologická vybavenost firmy vzhledem k dnešním trendům není úplně na nejvyšší úrovni, avšak podnik SANTRA, s.r.o. využívá internetu. Díky webovým stránkám může prezentovat své výrobky, zákazník se díky nim dostane ke kontaktům souvisejícím s podnikem a podnik, zde mimo jiné nabízí poptávkový formulář a snaží se informovat o svých novinkách a akcích, podnik taktéž využívá sociálních sítí, aby se dostal do podvědomí, ale mohl by tohoto prostředku využívat více.

## **Shrnutí vlivů jednotlivých prvků okolí**

Na základě provedené analýzy 5C byli zjištěny faktory, které více nebo méně ovlivňují vybraný podnik. V první oblasti podniku lze jako významný faktor označit výrobní zázemí společnosti. Budovy společnosti neprošlo žádnou významnou renovací od doby, co podnik začal svou podnikatelskou činnost, jen došlo k přistavení dvou montovaných hal, ani prostory pro zaměstnance neprošli žádnou významnou rekonstrukcí. Dalším faktorem je odměňování zaměstnanců, ve které podnik v roce 2016 dosahuje sotva 62 % průměrných mezd ve zpracovatelském průmyslu a zaměstnanecké výhody nepovažuje vedení podniku za nutný motivační prostředek, to by mohlo vést k nespokojenosti zaměstnanců a případným odchodům. V oblasti zákazníků za hlavní faktor považují 90 % podíl zahraničních odběratelů. Vzhledem k členství v evropské unii a rozdělení rizika mezi odběratele z různých zemí není podnik závislí na tuzemských zákaznících, kteří preferují raději nižší cenu než kvalitu, avšak je zde vliv ekonomického faktor, konkrétně směnný kurz eura a koruny. Další oblastí je konkurence, zde má podnik výhodu ve svém nabízeném sortimentu, který klade důraz také na specifické požadavky zákazníků a rozšířený výrobní program o výrobu nábytku, tím se podnik hlavně odlišuje od konkurence v blízkém okolí. Ovšem roste také tlak na cenu od konkurence ve formě velkoobchodů jako jsou IKEA či Hornbach. Spolupracující firmy a osoby, v této oblasti se má podnik navázaný kontakt se zahraničními společnostmi Kaiser + Kraft a Gaerner, které zprostředkovávají prodej vybavení pro kanceláře, provoz a sklady, tak se dokáže firma dostat do celého světa, a přitom ušetřit své náklady. Pro posílení pozice na tuzemském trhu navázal podnik spolupráci se společností České výrobky, které působí na tuzemském trhu a zaměřují se na produkty nábytku, byt, dům, zahrada. Poslední oblastí je makroekonomické vlivy, zde za důležité faktory lze považovat vstup do evropské unie a tím odpadnutí celních poplatků. Vzrůstající vývoze zboží ve formě kovodělných výrobků, napomáhá podniku v růstu, ale důležitou roli, zde hraje měnová politika. V dnešní době je důležitý faktor technologická vybavenost firmy, zde se podnik snaží jít s dobou, má webové stránky a snaží se prezentovat na sociálních sítích, které tvoří součást života téměř každého člověka.

## **4.2 Popis pěti konkurenčních sil dle Portera**

Jak bylo uvedeno v teoretické části pro charakteristiku odvětvového prostředí by vybraný Porterův model pěti konkurenčních sil, které se zabývá blízkým okolím organizace. Konkrétně se budeme zabývat hrozbou nových vstupů do odvětví, soupeření mezi stávajícími podniky, hrozba náhražek, dohadovací schopnost odběratelů a dodavatelů.

## **Hrozba nových vstupů do odvětví**

Vstup nových vstupů do odvětví souvisí především s výškou vstupních a výstupních bariér. Vstupní bariéry v pozitivním slova smyslu do odvětví kovovýroby jsou dány relativně nízkými fixními náklady a možností využití úspor z rozsahu. Kovovýroba jako odvětví není zatížena vysokou mírou regulace. Je nutné však zmínit, že daná firma má rozšířenou činnost ve výrobě nábytku, čímž se mírně diferencuje a snižuje míru konkurence. Avšak se zvýšením odbytu kovové produkce pro běžné spotřebitele, která je zapříčiněna různorodostí nabídky a kvality finálních výrobků, tedy zvýšená poptávka po nich lze očekávat vstupy nových konkurentů za vidinou zisku. Určité zbrzdění může nastat v lidských zdrojích, protože o kvalifikovaný personál bude nouze, lze to vyčíst ze stále menšího zájmu o učňovské obory. A také záleží, kolik se investuje do zařízení a záleží i na složitosti procesů.

## **Soupeření mezi stávajícími podniky**

Kovodělná výroba v České republice má dlouholetou tradici a podle posledních průzkumů od ministerstva průmyslu a obchodu roste, jak už bylo zmíněno výše v odstavci, zvýšil se odbyt kovové produkce pro běžné spotřebitele, a to je podnikatelské prostředí našeho podniku. Co se týče rivality v měřítku okresu nachází se okolo 60 firem, které nabízejí kovovýrobu, takže tlak od konkurentů je citelný. Avšak jde z většiny o firmy nabízející obrábění, výroba polotovarů apod. Z toho vyplývá, že přímá konkurence je zanedbatelná, v úvahu by šlo brát jen šest firem, které nabízejí podobné, ale každá má jinou nabídku sortimentu. Navíc u námi vybrané firmy lze považovat za výhodu i zpracování dřeva, které nenabízí žádná firma z okolí.

## **Hrozba náhražek**

Při pohledu na zaměření firmy SANTRA s.r.o., kdy její výrobní program je diferencovaný na kovovýrobu a výroba nábytku a zakázkovou výrobu, zmenšují riziko substitutů. Za výhodou lze považovat, že podnik využil lokální potřebu, kdy vesnice potřebují určitý městský mobiliář a vesnice sestaveny převážně z rodinných domů se zahradou, se grily budou vyjímat. Podnik se hlavně snaží expandovat do ciziny, ale zároveň se udržet na tuzemském trhu a udržet odbyt na věrnosti odběratelů a plnit jejich specifické požadavky, a to si ukládá podnik za hlavní cíl s výrobky. Avšak tlak ze strany velkoobchodů v ČR, kde daná společnost nedodává své výrobky je citelná.

## **Dohadovací schopnost dodavatelů**

Podnik se pyšní dlouhodobou spoluprací s dodavateli trvající minimálně 10-15 let a s některými spolupracuje od začátku podnikání, tudíž ceny vychází z dlouhodobého partnerství. U firmy

převládají tuzemští dodavatelé téměř 85 % a z většiny regionální povahy. Podnik má více dodavatelů a tím omezuje riziko z nedodání. Avšak v odvětví služeb, které poptává firma, a to konkrétně galvanické, žárové zinkování je specifický druh služby, tudíž zde je dohadovací síla dodavatelů větší. V odvětví dodávky dřeva svoji potřebu firma diferencovala mezi dodavateli a tím také oslabila jejich dohadovací schopnost.

### **Dohadovací schopnost odběratelů**

Pohledem na sortiment grilů, zahradního nábytku, který nabízí podnik, lze konstatovat, že vyjednávací síla odběratelů je velká, přece jenom zákazníci mohou zajít do velkoobchodů OBI, Hornbach a dalších, neboť daný sortiment je snadno dostupný na internetu. Zákazník se pak může snadno rozhodnout pro konkurenci. Podnik SANTRA s.r.o. je však z větší části zákaznický orientován na zakázkovou výrobu, pokud ji zákazník preferuje, tak dohadovací schopnost odběratelů klesá, jelikož specifičnost dodává na síle podniku. Z většinové části jsou však odběratelé zahraničního charakteru, kde jsou pro jejich trh atraktivní, jelikož dokážou s cenou výrobků klesnou na nižší úrovni než tuzemský podnik dané zahraniční země. Zde nastává situace, kdy pro podnik je zahraniční odběratel velký zákazník hlavně z hlediska poptávky a podnik pro udržení drží cenu nízko.

### **Shrnutí vlivů pěti konkurenčních sil**

Z provedené analýzy lze popsat konkurenční prostředí podniku. V okolí podniku se nachází okolo 60 firem zabývajících se kovovýrobou, tudíž tlak konkurentů je citelný, avšak nejde o přímé konkurenty, jelikož se zabývají obráběním a výrobou polotovarů. Také je zde tlak od velkoobchodů na tuzemském trhu, kde podnik své výrobky nedodává. Podnik se snaží tlak konkurence eliminovat zaměřením své výroby na zpracování dřeva. Tlak ze strany dodavatelů firma snižuje větším portfoliem dodavatelů a také dlouhodobou spoluprací, jelikož určité služby, které podnik poptává jsou specifické a společnosti, které tyto služby nabízí je v okolí méně. Jelikož roste vývoz kovových výrobků do zahraničí, tudíž růstový ziskový potenciál je právě tam. Námi sledovaný podnik má 90 % podíl zahraničních odběratelů, což je pro něj výhodou, avšak bylo by dobré se zaměřit i na zahraniční dodavatele, aby podnik neztrácel na měnových kurzech. Podniku bych doporučila také rozšířit odbyt na tuzemském trhu, konkrétně do blízkého okolí, navazovat obchodní vztahy přímo s obcemi a tím si zaručovat jejich odběr. A také se dostat do velkoobchodů v ČR. Konkurenceschopnost lze posílit v dnešní virální době na sociálních sítích, kde lze nabízet své produkty formou reklamy.

### 4.3 Analýza SPACE

Matice je tvořena podle charakteristiky interních a externích. A tyto charakteristiky určíme v podniku SANTRA, spol. s.r.o. a vyjádříme pomocí této metody jeho strategickou pozici, jedná se o:

- Interní charakteristiky: finanční síla podniku (FS), konkurenční vlastnosti (KV);
- Externí charakteristiky: stabilita prostředí (SP), síla oboru (SO).

#### **Faktory ovlivňující stabilitu prostředí**

Vývoj poptávky a její případná proměnlivost a výkyvy většího charakteru znamenají narušení stability. Poptávka po kovových konstrukcích a kovodělných výrobců je v posledních letech celkem konstantní, lidé neopouští kovy, mají v nich důvěru. Vyjednávací síla zákazníků byla probrána v kap. 4.2 o dohodovacích schopnostech odběratelů je větší, tudíž ovlivňuje stabilitu prostředí trhu negativně. Bariéry vstupů do odvětví jsou provázány relativně nízkými fixními náklady, ale počáteční investice do strojů a prostorů, může být vyšší. Další faktorem je tlak ze strany substitutů, který je celkem nízký, jelikož se podnik od konkurence celkem diferencuje. Posledním faktorem je úroveň inflace na stabilitu prostředí má určitě vliv, který je popsán v kapitole 4.3 konkrétně vliv makroekonomické faktory.

#### **Faktory ovlivňující sílu oboru**

Zde byly vybrány faktory potenciální ziskovosti, dynamiku růstu odvětví, úroveň technologie, bariéry vstupu a finanční stabilita. Podíváme se na ně blíže, začneme pojem dynamika růstu odvětví, pokud se podíváme na index průmyslové produkce v kapitole o časových řadách, tak nebyl zaznamenán nějaký prudký nárůst, jelikož ta je závislá na poptávaném zboží. Ziskový potenciál navazuje na předchozí faktor. Navýšení růstového potenciálu vyvolá nárůst ziskového potenciálu. Dalším faktorem je technologické know - how jeho významnost je především v tom, že s jeho zavedením klesají náklady. Podniky z odvětví se snaží své stroje a výrobní postupy modernizovat, čímž získávají konkurenční výhodu. Bariéry vstupu pro nové podniky, potenciální konkurenty je obtížnější, jelikož je potřeba větších prostorů, kvalifikované lidi a v neposlední řadě technologie. Posledním faktorem je finanční stabilita oboru, při níž se lze podívat na průměrný vývoj tržeb, který z časového hlediska roste a průměrné mzdy k roku 2016 dorovnal.



## Faktory ovlivňující konkurenční výhodu

První posuzovaný faktor ovlivňující konkurenční výhodu je tržní podíl podniku SANTRA, s.r.o. není tak velký, jelikož se jedná o menší podnik. Ovšem co se týče kvalitou výrobku, tak firma se pyšní i certifikací kvality a zákazníci si považují specifikaci a různorodosti nabídky, takže velmi pozitivní faktor. Dalším faktorem jsou zákazníci, konkurenční výhodou je, že podnik plní specifické požadavky zákazníka. Úroveň dodavatelů a distribuční síť v tom podnik spoléhá na dlouhodobé vztahy, které trvají nejméně 10-15 let, tomu podnik přikládá velkou cenu. A v poslední řadě technické parametry výrobku se rozumí jejich technická specifikace obsažená v technických normách, jelikož firma dodává z 90 % na zahraniční trh, především do Německa, tak musí splňovat všechny normy i podle evropských předpisů, a to také považuje za konkurenční výhodu.

## Faktory ovlivňující finanční sílu podniku

Bylo vybráno pět faktorů za sledované období roku 2016. První byla vybrána běžná likvidita, to je schopnost podniku dostat svým závazkům. Výpočet rovnicí č 2. Uváděné optimum je v rozmezí 1,5- 2,5. Čím vyšší hodnota tím menší riziko platební neschopnosti. Náš podnik se nachází mírně pod touto hranicí.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{20\,724\,000}{12\,891\,000} = 1,61 \quad (2)$$

Další faktor je míra zadlužení, tento ukazatel je využíván zvláště bankami, protože s růstem zadlužení roste riziko pro banku. Cizí zdroje by neměly překročit 1,5násobek vlastního jmění, a to je zde dodrženo. Další podmínkou je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního kapitálu, což představuje optimální stav. Vypočítá se následovně:

$$\text{míra zadlužení} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní jmění}} = \frac{21\,930\,000}{40\,535\,000} \times 100 = 54,10 \% \quad (3)$$

Obrat zásob u společnosti SANTRA, s.r.o. se dá považovat za optimální, hodnota je 9,23.

Podnik nemá ani málo, ani hodně zásob. Vyplývá z toho, že společnost je likvidní, neboť nemá v zásobách vázané peníze, ale má i zásoby v případě neočekávaných událostí v případě výpadku dodávek. Výpočet vzorec č.4.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} = \frac{62\,397\,000}{6\,760\,000} = 9,2 \quad (4)$$

Poslední výpočet je ukazatel ROA, který vyšel u podniku 0,04. Doporučená hodnota kolem 5 %. Výpočet ve vzorci č.5.

$$ROA = \frac{EAT}{Aktiva} = \frac{2\,357\,000}{62\,465\,000} = 3,8\% \quad (5)$$

Poslední kritérium byl zvolen účetní hospodářský výsledek, který činil 2 357 000 Kč, který byl v porovnání s předchozími roky přijatelný.

Pro vyhodnocení strategické pozice podniku SANTRA, spol. s.r.o. je potřeba jednotlivým faktorům přidělit číselné hodnoty. Faktory ležící na kladných částech osy  $x$  a  $y$ , tedy konkrétně faktorů pro sílu odvětví a finanční sílu náleží hodnoty v intervalu od +1 (nejhorší) do +6 (nejlepší) a naopak je to faktorů ovlivňujících konkurenční výhodu a stabilitu prostředí, kterým náleží hodnoty od -6 (nejhorší) do -1 (nejlepší), neboť spadají do záporných hodnot. Pro grafické znázornění je potřeba znát hodnoty na ose  $x$  a  $y$ , které se získají sečtením všech hodnot daného faktoru a zjištěním aritmetického průměru daného faktoru. Jednotlivé faktory u vybraného podniku SANTRA, spol. s.r.o. byly ohodnoceny následovně:

*Tab. 4.1: Hodnocení faktorů vnitřního prostředí finanční síly a síly odvětví*

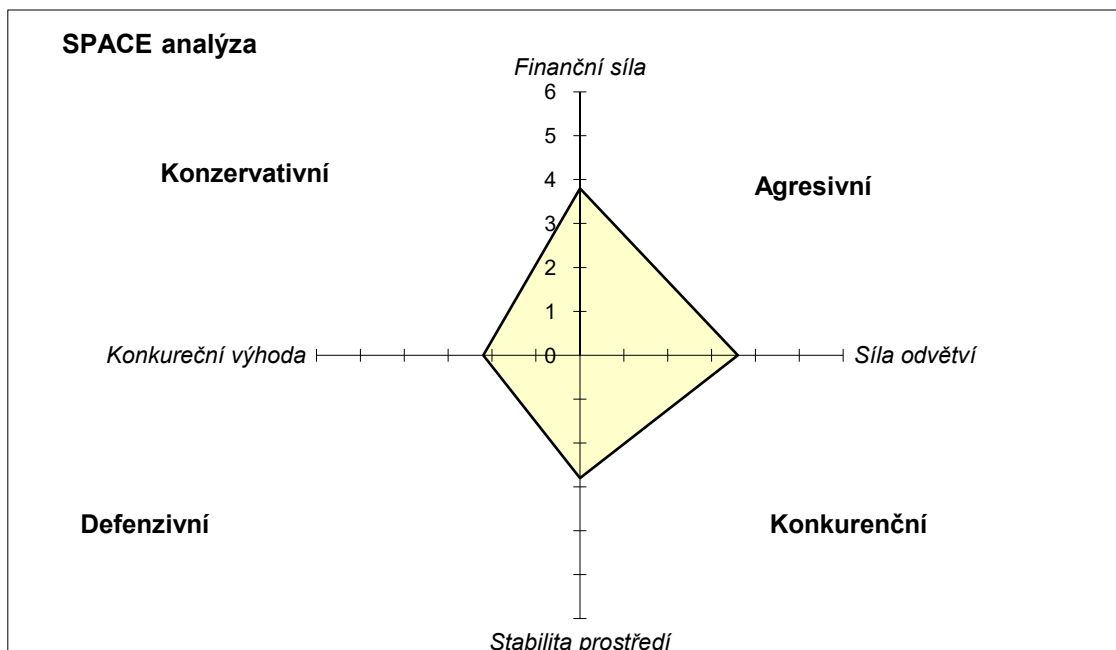
<b>Finanční síla</b>		<b>Síla odvětví</b>	
Likvidita	3	Dynamika růstu odvětví	3
Míra zadlužení	5	potenciál ziskovosti	3
Obrat zásob	5	Technologické know- how	4
Rentabilita ROA	2	Bariéry vstupu	4
Hospodářský výsledek	4	Finanční stabilita	4
Průměr	3,8	Průměr	3,6

*Tab. 4.2: Hodnocení faktorů stability prostředí a konkurenční výhody*

<b>Stabilita prostředí</b>		<b>Konkurenční výhoda</b>	
Vývoj poptávky	-2	Tržní podíl	-5
Vyjednávací síla zákazníků	-4	Kvalita produktu	-2
Bariéry vstupu do odvětví	-3	Zákazníci	-1
Tlak ze strany substitutů	-1	Úrovně dodavatelů a distribuční síly	-1
Úroveň inflace	-4	Technické parametry produktu	-2
Průměr	-2,8	Průměr	-2,2

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulek 4.1 a 4.2 vezmeme výsledné průměry pro dané faktory a nanese je na osy  $x$  a  $y$ . Výsledný obrazec v grafu 4.3 nám vyznačuje pozici firmy. Poziční orientaci podniku dostaneme následovně, hodnotu os  $x$  dostaneme sečtením jejich průměru hodnot a stejně tak provedeme u osy  $y$ . Tj.  $X = -2,2 + 3,6 = 1,4$  a  $Y = -2,8 + 3,8 = 1$ .



Graf 4.3 SPACE MATICE- Strategická pozice podniku SANTRA, spol. s.r.o. k roku 2016  
Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnocení vyplývá **agresivní pozice firmy**, která je charakteristická pro finančně silnou firmu, která je konkurenceschopná a pohybuje se ve stabilním odvětví.

#### Shrnutí SPACE analýzy

V tomto strategické postavení podniku patří mezi hlavní znaky atraktivní a relativně stabilní odvětví, co lze pozorovat na grafu 3.5 Indexu průmyslové produkce, kde lze pozorovat růst odvětví a také na růstu průměrné hrubé měsíční mzdy v odvětví zobrazeno v grafu 3.3. podnik se vyznačuje určitou konkurenční výhodou a měl by si jí chránit, za tím lze vidět specifika výrobků a také, že podnik se vyznačuje 90 % vývozem do zahraničí. Mezi kritické faktory se řadí možná vstup nových konkurentů do odvětví. V úvahu připadají akvizice v podobě získávání zákazníků osobním vyhledáváním a jednáním nebo zvyšování podílu na trhu a soustředění se na konkurenceschopné výrobky.

## 4.4 Doporučení pro podnik

#### Doporučení pro podnik dle provedených analýz

Z pohledu životního cyklu se podnik v posledních letech dokázal stabilizovat a nyní se nachází ve fázi růstu, kdy rostou tržby, zisk a zvedl se i počet zaměstnanců a jejich roční produktivita práce byla nejvyšší za sledované období tzn. že by měl rozšiřovat objem výroby a prodeje, ale

s tím bude souviset navýšení investic do budov a strojů. Fáze růstu je rozhodující fází, a proto by měl podnik dbát na trvale udržitelném růstu.

Z pohledu vývoje podnikatelského prostředí konkurenčního prostředí by se podnik měl zaměřit na vývoj mezd zaměstnanců, aby se si dokázal trvale udržet kvalitní zaměstnance a zamezil odchodům a tím zůstal konkurenceschopný, jelikož zahraniční trh, klade důraz na kvalitu výrobků. Vývoj nastává ve virálním světě a dostupnosti výrobku z domova, podnik by neměl zaspát a nabízet nejen na webových stránkách, ale snažit se prostoupit k zákazníkům skrz sociální sítě více.

Z pohledu konkurenčního prostředí tlak konkurentů z blízkého okolí není tak velký, důvodem může být zaměřená podniku na kovovýrobu i výrobu nábytku, ale tlak je větší ze strany tuzemských konkurentů charakteru velkoobchodů, kde podnik nemá zastoupení. Podnik by měl více zaměřit svou pozornost k tomu, aby se dostal na tuzemský trh a mohl by k tomu využít právě velkoobchody v ČR. To by nemělo podniku činit velké potíže, jelikož podobnou strategii uplatňuje v prosazení na zahraničním trhu, kde se podniku daří. A jelikož 90 % odběratelů tvoří zahraniční odběratelé, ale dodavatelé jsou tuzemského charakteru, tak zde by firma měla učinit kroky v nalezení dodavatelů v zahraničí, tím zmenšit vliv měnových kurzů a také využít vytiženost dopravy i na zpáteční cestě. Ale neméně důležitý je faktorem dlouhodobé spolupráce s dodavateli na území ČR, která trvají už téměř 10-15 let a některé dodavatele má podnik od počátku svého podnikání.

Z pohledu konkurenčního postavení byla odhalena dobrá strategická pozice firmy, kdy podnik konkurenčně obstál a bylo zjištěno, že odvětví je stabilní a na vzestupu, které se prezentuje růstem průmyslové produkce a také růstem hrubé měsíční mzdy v odvětví. Kritickým faktorem je vstup nových konkurentů do odvětví, podnik by měl zachovat strategii zaměřenou na kvalitu zboží a portfolio výrobků neustále rozšiřovat svou specifičností a tím se odlišovat od konkurence. Podnik si dal za cíl získat více dodavatelů ze zahraničí, jelikož zahraniční odběratelé tvoří většinu jejich zisku, v tomto ohledu bych doporučila zlepšení obchodního oddělení, kdy by byla možnost vytvoření většího tlaku na zaměstnance, kupř. motivací nebo hmotnou zainteresovaností nebo hledat na pracovním trhu talentované pracovníky, tak aby se vytvořil kvalitnější tým s propojením zkušeností a nových pohledů na obchodní činnost.

### **Další oblasti pro zlepšení**

Na základě důkladného rozboru podniku, pozorováním a rozhovory se zaměstnanci, lze také identifikovat specifické oblasti pro zlepšení.

Informačním systémem podniku by mohl lépe fungovat, co se týče správy internetových stránek a na sociálních sítích, nejspíše lze za tím hledat nedostatečná delegování zodpovědnosti za jejich vedení, avšak v dnešní virální době bych doporučovala se zaměřovat na sociální sítě a věnovat jim větší pozornost, popřípadě na nich umisťovat reklamu a tím se dostat více do podvědomí tuzemských zákazníků. Další nedostatečnou prací lze pozorovat v lidských zdrojích, kde jediná a z mého pohledu mizerná motivace je základní plat, pro podnik bych doporučila vytvořit pozici zaměstnance s praxí v oboru lidských zdrojů, popřípadě nechat vyškolit nějakého schopného zaměstnance z administrativy, aby byla zaručena větší pozornost zaměstnancům samotným. To by znamenalo sledování zaměstnanců v praxi a dohlížet na to, aby byla zlepšována kvalifikace a odbornost zaměstnanců, aby byla dosažena větší efektivnost práce, vytvoření vhodného prostředí pro zaměstnance a také dostatečné motivování zaměstnanců s nástroji odměňování v oblasti lidských zdrojů s možnostmi podniku. Největší problém lze nalézt v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, vyřešení tohoto problému by podle mě zlepšilo fungování celé organizace. Tedy jak už bylo uvedeno výše je téměř nulový zájem o zaměstnance, ač odvádí dobrou práci v kreativitě a různorodosti výrobků.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provedení analýzy životního cyklu podniku, konkrétně SANTRA, spol. s r.o. a nalézt oblasti pro zlepšení. Na základě teoretických východisek práce v kapitole 2, byla zpracována analýza životního cyklu podniku z dostupných dat reprezentujících vývoj od roku 2000 do roku 2016. Dále byla provedena analýza současné situace pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, analýzy okolí podniku 5C a zpracována matice SPACE k určení konkurenční pozice firmy.

Ve třetí kapitole byl představen podnik a podle jednotlivých vývojových fází životního cyklu byl popsán. Byly využity časové řady ve vývoji makroekonomických faktorů ČR a faktory ovlivňující průmyslové odvětví, následovalo porovnání s daty sledovaného období let 2000 - 2016 našeho vybraného podniku a zjištění jaký vlivem byl podnik ovlivněn. Především byly zkoumána data z účetní rozvahy, z výkazu zisku a ztráty za sledované období, konkrétně vývoj tržeb, aktiv, vlastního kapitálu a také ziskovost podniku a také podniková organizační struktura, vývoj zaměstnanců, portfolio výrobků, dodavatelů, odběratelů. Výsledkem bylo rozdělení na tři dílčí životní cykly podniku za sledované období. První cyklus byl do roku 2004, kdy podnik vykazoval růst díky expanzi firmy, ale ke konci tohoto období se začal potýkat s krizí. Dalším dílčím cyklem bylo období od roku 2005- do roku 2010, kdy se podnik potýkal přímo s krizí a byla snaha o stabilizaci pomocí snižování aktiv, nákladů a restrukturalizaci výrobního výroby. Poslední dílčí cyklus byl o roku 2011, kdy se podniku podařilo stabilizovat, odrazem byl stabilní počet zaměstnanců a podnik v posledních letech navíc začal vykazovat růst, který se odrazil v růstu aktiv a zvětšování objemu zásob a také růstem tržeb a generováním zisku.

V kapitole 4 byla provedena analýza vnějšího prostředí tzv. situační analýza 5C, úkolem bylo zjistit, jak si podnik využívá své vlastní schopnosti a zdroje k počínání vzhledem příležitostem trhu. Bylo zjištěno, že podnik s velkým zastoupením odběratelů ze zahraničí má vliv ekonomický faktory, konkrétně směnný kurz eura a koruny a technologické faktory. Dále byla provedena charakteristika odvětvového prostředí, zde byl rozhodující vliv konkurence, který na podnik působí, či mohou působit. Zde byl vytvořen závěr, že pozitivní stránkou a konkurenční výhodou tvoří dlouholetá spolupráce s dodavateli a specifikace a různorodost nabídky a výrobního programu tvořenou kovovýrobou a výrobou nábytku. K určení současného strategického postavení podniku byla využita analýza SPACE. Dle zjištěných informací je firma v dobrém strategickém postavení. Odvětví je stabilní a na vzestupu, prezentující se růstem průmyslové

produkce a dobré konkurenční strategii zaměřenou na kvalitu zboží a neustále rozšiřovat svou specifikaci v portfoliu výrobků.

Na základě provedeného zkoumání podniku z hlediska vývoje a současné situace lze stanovit, že podnik se nachází ve fázi stabilizace a růstu, charakteristickým růstem tržeb, aktiv a generováním zisku a dobrou finanční situací. Mezi klíčové oblasti pro zlepšení je možné považovat kvalitu zázemí společnosti, rozšíření působnosti na tuzemské trhu, získání zahraničních dodavatelů zaměřením podniku na tyto klíčové oblasti, mohlo by mu to pomoci k růstu a upevňování konkurenční výhody na trhu. Zásadní a klíčovou je oblast řízení lidských zdrojů, aby byla produktivita podniku udržitelná je potřeba této oblasti věnovat pozornost, i vzhledem k poklesu nabídky práce v tomto oboru.

## Seznam použité literatury

1. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
2. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
3. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
4. HINDLS, Richard. *Statistika pro ekonomy*. 8. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-43-6.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
6. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.
7. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
8. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
9. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
10. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
11. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
12. WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.



13. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

### **Elektronické publikace**

14. Katalog firem: Strojírny a kovovýroba. *Evropská databanka* [online]. Praha: © Evropská databanka [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.edb.cz/katalog-firem/stroje-a-vybaveni-pro-firmy/strojirny-a-kovovyroba/region/zlinsky/uherske-hradiste/?p=2&ext=7,16>
15. *Panorama zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb ČR ...* Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006-. ISBN 978-80-906942-1-7.
16. *SANTRA: O nás: Reference: Grily: Parkové lavice: Zahrada: Městský mobiliář* [online]. © SANTRA, spol. s r.o., 2015 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.santra.eu/>
17. Vydáváme: Časové řady. *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/casove\\_rady](https://www.czso.cz/csu/czso/casove_rady)
18. Vydáváme: Průmysl, energetika - časové řady. *CZSO* [online]. Praha: ©Český statistický úřad, 15.03.2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pru\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pru_cr)
19. Vydáváme: Zahraniční obchod se zbožím - národní pojetí - časové řady. *CZSO* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018, 9.4.2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/vzonu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/vzonu_cr)

### **Firemní publikace**

20. Účetní uzávěrky 2000- 2016 SANTRA spol. s.r.o.

## Seznam zkratk

HDP	Hrubý domácí produkt
MSP	Malé a Střední podniky
CF	Cash Flow
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
SPACE	Strategic Position and ACtion Evaluation
5C	Company- podnik; Collaborators- spolupracující firmy a osoby; Customers- zákazníci; Competitors- konkurenti; Climate/Context- makroekonomické faktory
ČNB	Česká národní banka
EU	Evropská unie
CLO	Celní poplatek
ČŘ	Časové řady
mil.	milion

## **Seznam obrázků**

Obr. 2.1: Vnější a vnitřní prostředí firmy

Obr. 2.2: Životní cyklus podniku – model D. Millera a P. Friesena

Obr. 2.3: Model „4C“

Obr. 2.4: Porterův model pěti sil

Obr. 2.5: Matice SPACE- Určení strategické pozice hodnoceného podniku

Obr. 3.1: Logo společnosti Santra, spol. s.r.o.

Obr. 3.2: Organizační struktura společnosti Santra, spol. s.r.o.

Obr. 3.3: Ukázka výrobků podniku SANTRA, spol. s.r.o.

Obr. 4.1: Hlavní objekt Santra, spol. s.r.o.

## **Seznam tabulek**

Tab. 2.1: Vybrané faktory používané při PEST analýze

Tab. 2.2: SWOT analýza

Tab. 2.3: Matice SWOT

Tab. 3.1: Profil podniku SANTRA, spol. s.r.o.

Tab. 3.2: Poměr celkových aktiv na vlastní kapitál v letech 2000-2016

Tab. 4.1: Hodnocení faktorů vnitřního prostředí finanční síly a síly odvětví

Tab. 4.2: Hodnocení faktorů stability prostředí a konkurenční výhody

## Seznam grafů

Graf 3.1: Vývoj HDP v České republice v letech 1990–2016

Graf 3.2: Vývoj inflace v České republice v letech 1990–2016

Graf 3.3: Průměrná hrubá měsíční mzda v porovnání se zpracovatelským průmyslem

Graf 3.4: Index průmyslové produkce v letech 2001–2017 oblast výroby kovových

Graf 3.5: Index průmyslové produkce v letech 2001–2017 oblast výroby nábytku

Graf 3.6: Index průmyslové produkce v letech 2001- 2017 srovnání dvou oblastí

Graf 3.7: Vývoj Tržby podniku a osobních nákladů v letech 2000-2016

Graf 3.8: Vývoj Aktiv, vlastního kapitálu a oběžných aktiv letech 2000-2016

Graf 3.9: Porovnání zisku provozního a zdaněného v letech 2000-2016

Graf 3.10: Roční produktivita práce v letech 2000-2016

Graf 3.11: Průměrný počet zaměstnanců v letech 2000-2016

Graf 3.12: Porovnání průměrný mzdy odvětví zpracovatelský průmysl a podniku SANTRA s.r.o. v letech 2000-2016

Graf 4.1: Vývoj počtu obcí v ČR podle krajů v roce 2017

Graf 4.2: Vývoz zboží podle CZ-CPA v národním pojetí

Graf 4.3 SPACE MATICE- Strategická pozice podniku SANTRA, spol. s.r.o. k roku 2016

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

Ivana Šupáková

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Graf 1 Index průmyslové produkce v letech 2001–2017 oblast výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků; Graf 2 Index průmyslové produkce v letech 2001–2017 oblast výroby nábytku.

Příloha č.2 Podniková účetní data

Příloha č.3 Data z Českého statistického úřadu